

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CARACTÉRISTIQUES ENTREPRENEURIALES ET COMPÉTENCES
SPÉCIFIQUES DU CHERCHEUR QUI DÉMARRE UNE ENTREPRISE
DANS LE SECTEUR BIOPHARMACEUTIQUE AU QUÉBEC :
RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
KATY LANGLAIS

NOVEMBRE 2002

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je désire remercier tout spécialement ma directrice de mémoire, Danielle Desbiens, pour sa disponibilité, sa patience exemplaire, son support constant et tous les judicieux conseils dont elle m'a fait bénéficier pendant ces deux dernières années.

Je ne peux passer sous silence l'apport de celui m'ayant inculqué la passion du secteur des biotechnologies, monsieur Paul Beaulieu.

Je tiens aussi à remercier tous les chercheurs ayant participé à cette étude pour le temps qu'ils m'ont alloué aux entrevues et ce malgré leur horaire fort chargé. Les informations personnelles m'ayant été révélées avec confiance, ont permis d'atteindre des résultats très intéressants.

Je ne puis oublier le support continu de ma famille tout au long de ce travail et je les remercie de tout cœur. De même une pensée spéciale pour Carl qui a été présent par sa confiance et son support moral dans ma dernière année de rédaction, la plus difficile, et pour Mélanie et Marie-Josée, m'ayant accordé le privilège de leur amitié depuis cinq ans.

Merci à vous tous,

Katy Langlais

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LE CONTEXTE ENTREPRENEURIAL DU SECTEUR BIOPHARMACEUTIQUE AU QUÉBEC	3
1.1 Entrepreneuriat au Québec	4
1.2 Profil des biotechnologies	10
1.3 Stades de développement et facteurs de succès des PME du secteur biopharmaceutique	11
1.4 L'entrepreneur en biopharmaceutique : un chercheur avec des caractéristiques entrepreneuriales	15
CHAPITRE II	
VISION ET COMPÉTENCES INTRAPSYCHIQUES DE L'ENTREPRENEUR DU SECTEUR BIOPHARMACEUTIQUE	20
2.1 Éléments moteurs de la vision : modèle de Filion	20
2.1.1 Le concept de la vision et pratiques visionnaires	21
2.2 Les compétences : définitions et modèles	25
2.3 Les compétences intrapsychiques : motivation, concept de soi et traits	31
2.3.1 La motivation (" <i>motives</i> " ou « motifs »)	31
2.3.2 Le concept de soi (contrôle interne et externe)	39
2.3.3 La personnalité de l'entrepreneur	44
2.4 Les caractéristiques entrepreneuriales issues de la littérature	48

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL.....	57
3.1 Cadre conceptuel.....	57
3.2 Hypothèse	58
3.2.1 Vision	59
3.2.2 Compétences intrapsychiques.....	60
3.2.3 Les trois éléments des compétences intrapsychiques : Motifs, concept de soi, personnalité.....	62
a) Les motivations.....	62
b) Concept de soi.....	65
c) La personnalité de l'entrepreneur.....	66
3.2.4 Les caractéristiques entrepreneuriales.....	67
3.3 Explication du modèle théorique.....	71

CHAPITRE IV

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	73
4.1 Stratégie de la recherche.....	73
4.2 Description de l'échantillon.....	73
4.2.1 Taux de réponse.....	74
4.2.2 Description des répondants.....	75
4.3 Collecte des données.....	75
4.3.1 Instruments de collecte des données.....	76
4.3.1.1 L'entrevue.....	76
4.3.1.2 La méthode de l'entrevue comportementale issus d'événements critiques.....	78
4.3.1.3 Les deux questionnaires.....	79
a) Questionnaire sur le lieu de contrôle.....	79
b) Questionnaire du test psychométrique : le MBTI.....	80
4.4 Canevas d'entrevue.....	81
4.5 Déroulement des entrevues.....	82
4.6 Traitement et analyse des données de l'entrevue.....	83
4.7 Traitement des questionnaires.....	85

CHAPITRE V

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	86
5.1 La vision chez le chercheur qui démarre une entreprise	86
5.2 Les motivations de démarrage	93
5.3 L'agir entrepreneurial (compétences, personnalité et concept de soi)	97
5.3.1 Les compétences	97
5.3.2 Les traits de personnalité	98
5.3.3 Le concept de soi et la notion du lieu de contrôle	102
5.4 Les événements positifs et les événements négatifs : pour une meilleure compréhension de la situation entrepreneuriale en biopharmaceutique	105
5.4.1 Les événements positifs	105
a) La découverte scientifique et la réputation du chercheur ou de l'entreprise	105
b) L'attrait des investisseurs, le premier financement	106
c) Le coté personnel et relationnel du chercheur-entrepreneur	107
d) Le support externe	107
e) L'association avec d'autres personnes de la compagnie	108
5.4.2 Les événements négatifs	109
a) Le contexte universitaire versus le contexte biopharmaceutique d'affaires	109
b) Le coté personnel et relationnel du chercheur qui démarre une entreprise	112
c) Les compétences du chercheur et celles de l'entrepreneur ; une expérience parfois dichotomique	114

CHAPITRE VI

DISCUSSION DES RÉSULTATS	116
6.1 La vision chez le chercheur qui démarre son entreprise biopharmaceutique	116
6.2 Les motivations au démarrage	119
6.3 L'agir entrepreneurial (compétences, personnalité et concept de soi)	120
6.3.1 Les compétences intrapsychiques	120
6.3.2 Les traits de personnalité	122
6.3.3 Le concept de soi et la notion du lieu de contrôle	124
6.3.4 Les événements positifs et les événements négatifs : pour une meilleure compréhension de la situation entrepreneuriale en biopharmaceutique	126

a) Les événements positifs.....	126
b) Les événements négatifs.....	127
CONCLUSIONS.....	129
7.1 Limites.....	132
7.2 Avenues futures de recherche.....	133

ANNEXES

Annexe 1 :	Les compétences en gestion pour une entreprise du secteur Biopharmaceutique
Annexe 2 :	Modèles de la vision et du processus visionnaire élaboré par L-J. Filion (1991)
Annexe 3 :	Le Test du MBTI
Annexe 4 :	Le modèle de compétences génériques chez l'entrepreneur selon Spencer & Spencer (1993). Version originale anglaise
Annexe 5 :	Test de Rotter (1967) sur la localisation du contrôle
Annexe 6 :	Grille d'entrevue
Annexe 7 :	Codes servant à l'analyse des entrevues
Annexe 8 :	Grille d'analyse pour validation (Lieu de contrôle) et Grille d'analyse pour validation (MBTI)
Annexe 9 :	Liste des compétences entrepreneuriales issues des entrevues avec des chercheurs ayant démarré leur entreprise
Annexe 10 :	Protocole de prise de contact
Annexe 10b :	Lettre de sollicitation
Annexe 11 :	Lettre de remerciement
Annexe 12 :	Stades de développement des entreprises dans le secteur biopharmaceutique

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES FIGURES**FIGURES**

2.1	Éléments moteurs de la vision.....	22
2.2	Le modèle de compétences de Spencer & Spencer (1993).....	29
2.3	Modèle du processus entrepreneurial conduisant à la création d'une nouvelle entreprise.....	37
2.4	Modèle conceptuel du succès de carrière.....	47
2.5	Le profil de compétences de l'entrepreneur biopharmaceutique.....	56
3.1	Modèle théorique de la réalisation de la vision.....	72

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX

1.1	Intégration des étapes de développement de produit (Industrie Canada, 1998) et des stades de développement d'une entreprise technologique (Miller, 1989).....	15
1.2	Caractéristiques du scientifique et de l'entrepreneur selon Miller (1989).....	17
2.1	Les caractéristiques d'espace de soi selon Filion (1994 ; 27).....	41
2.2	Caractéristiques des types internes et externes.....	44
2.3	Le profil de compétence de l'entrepreneur qui réussit.....	51
2.4	Tableau récapitulatif des caractéristiques entrepreneuriales : Section 1.....	54
2.4	Tableau récapitulatif des caractéristiques entrepreneuriales : Section 2.....	55
2.4	Tableau récapitulatif des caractéristiques entrepreneuriales : Section 3.....	55
3.1	Un profil mixte : le chercheur-entrepreneur.....	70
5.1	La vision primaire.....	87
5.2	Relations significatives dans le développement et la réalisation de la vision.....	89
5.3	Processus visionnaire chez les chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique.....	92
5.4	Visions futures.....	93
5.5	Le profil de compétence de l'entrepreneur qui réussit dans le secteur biopharmaceutique au Québec.....	99
5.6	Éléments de la réussite en affaires.....	105

RÉSUMÉ

Dans le secteur des sciences de la vie utilisant la biotechnologie, on constate que la plupart des entreprises sont fondées par des chercheurs. Issus des universités, ces personnes font une découverte scientifique et décident de démarrer leur propre compagnie. Est-ce que ce sont des chercheurs avec un profil d'entrepreneur à la base ou le deviennent-ils par la force des choses ?

L'objectif de cette étude consiste à vérifier la présence de caractéristiques entrepreneuriales et de compétences spécifiques auprès des chercheurs ayant démarré une entreprise biopharmaceutique. Bien qu'un nombre important de recherche traite de l'entrepreneuriat et des caractéristiques entrepreneuriales, aucune n'a étudié l'entrepreneur du secteur biopharmaceutique. Par ailleurs, les auteurs de la littérature sur les entreprises en science de la vie soulèvent l'importance de posséder des connaissances tant en science fondamentale qu'en gestion pour les dirigeants de ces entreprises. Ajoutons qu'aucun auteur, à notre connaissance, n'a abordé la problématique du chercheur universitaire en science de la vie qui fonde sa compagnie.

Dans cette perspective, une recherche exploratoire est réalisée. De façon plus précise, la recherche s'articule autour d'une hypothèse générale où les chercheurs sont des entrepreneurs, en ont les caractéristiques et possèdent des compétences spécifiques qui les différencient des autres chercheurs. Nous appuyant sur le modèle de la vision de Filion (1991) et sur le modèle de compétence de Spencer & Spencer (1993), plusieurs questions sont soulevées. On s'interroge sur les motifs à l'origine du démarrage d'une entreprise chez le chercheur, la présence d'une vision de départ et les efforts déployés pour maintenir et réaliser cette vision, soutenus par des compétences intrapsychiques.

Afin de répondre à ces questions, dix entrevues semi-structurées sont menées auprès de chercheurs ayant eu l'idée de démarrer leur entreprise biopharmaceutique au Québec, entre 1995 et 2000, représentant ainsi 48 % de la population totale (23 entreprises). Ces entrevues sont enregistrées et retranscrites verbatim afin d'en analyser le contenu. Une validation des informations recueillies est effectuée.

Les résultats obtenus permettent d'établir une typologie du chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique, soit le chercheur-démarreur et le chercheur-entrepreneur. Le premier a davantage le profil du scientifique alors que le deuxième présente un profil entrepreneurial se rapprochant de l'entrepreneur traditionnel, tel que décrit dans la littérature. Ensuite les résultats démontrent que les trois principales motivations pour fonder une entreprise dans le secteur biopharmaceutique sont la réalisation d'un projet (découverte scientifique), la lourdeur administrative du système universitaire (fuite) et la responsabilité sociale (création d'emplois). Ajoutons l'importance des relations personnelles et professionnelles dans la réalisation de la vision.

Enfin, les résultats confirment l'hypothèse de départ dans l'optique où un chercheur peut très bien réussir comme entrepreneur puisque qu'il possède, déjà en lui-même, des compétences intrapsychiques le prédisposant à réussir comme entrepreneur. Ainsi devant une situation entrepreneuriale, ces compétences ressortent.

INTRODUCTION

Avec l'évolution des marchés internationaux et des nouvelles technologies, le secteur biopharmaceutique n'échappe pas à la tendance entrepreneuriale. Une multitude de nouveaux entrepreneurs issus du milieu de la recherche fondamentale démarrent des entreprises de produits biopharmaceutiques exigeant d'énormes investissements de temps et d'argent. Devant ce nouveau phénomène, plusieurs organismes subventionneurs tels la BDC, Innovatech et T2C2 veulent mieux connaître les chercheurs qui se lancent en affaires dans le secteur biopharmaceutique. La présente recherche s'inscrit dans ce courant. Le mélange de deux types de profils de compétences qui peuvent paraître opposés sur plusieurs aspects, nous fascine et nous pousse à vouloir comprendre les raisons qui amènent un chercheur à changer de chemise et à se lancer dans un univers totalement inconnu qui est celui du secteur des affaires. Bien que l'entrepreneuriat soit un sujet grandement étudié, l'intérêt pour les entrepreneurs du secteur biopharmaceutique au Québec est nouveau. Nous sommes allés sur le terrain pour rencontrer ces personnes qui selon nous, représentent une nouvelle génération d'entrepreneur.

Cette recherche vise à comprendre les éléments qui expliquent le choix du chercheur à devenir un entrepreneur. Afin d'y parvenir *l'objectif principal sera d'étudier certains éléments du profil de compétence, dont les motivations personnelles, le concept de soi et la personnalité amenant le chercheur qui démarre une entreprise à développer et à réaliser sa vision principale.* La vision est le point de départ pour le lancement d'un nouveau produit, d'une nouvelle idée ou encore, d'une nouvelle entreprise. C'est la principale caractéristique pour définir l'entrepreneur.

Dans ce mémoire, nous présentons dans un premier temps, les résultats de la revue de littérature. Elle est constituée d'une introduction sur l'entrepreneuriat ainsi que d'une description de l'industrie biopharmaceutique qui est définie dans son contexte particulier. Par

la suite, le sujet des compétences, qui malgré son étendue dans plusieurs champs de recherche, nous permet d'établir un modèle théorique. Dans cette même section nous présentons les concepts de vision entrepreneuriale, de motivation, le concept de soi et de la personnalité comme étant les éléments de la compétence. La troisième partie expose la démarche méthodologique. Finalement, nous terminons par la description des résultats issus de notre collecte de données, ainsi que des conclusions et avenues de recherches futures.

La présente étude trouve sa pertinence dans la nécessité d'identifier les compétences de type psychologique assurant le succès de la réalisation de la vision des chercheurs qui démarrent une entreprise. L'apport scientifique de notre étude se situe dans l'identification des caractéristiques entrepreneuriales et des compétences spécifiques des chercheurs. Plus précisément, elle vise une meilleure compréhension des raisons qui les incitent à démarrer une entreprise biopharmaceutique. Ces informations servant de base, l'étude pourrait contribuer au développement d'un outil d'évaluation du potentiel entrepreneurial des chercheurs et d'identification des compétences nécessaire au succès du démarrage d'une entreprise biopharmaceutique.

Cette étude comporte des limites dont nous devons tenir compte. La première est liée à la taille de notre échantillon (10) qui en réduit la capacité de généralisation. Notre deuxième limite se situe dans l'utilisation, pour nos comparaisons, d'un profil entrepreneurial issu de la revue de littérature. Aucune étude scientifique à ce jour n'a traité du profil entrepreneurial des chercheurs dans le milieu biopharmaceutique. Il sera nécessaire d'innover en construisant un modèle de compétences à partir des informations disponibles et de le valider par des entrevues en profondeur. Ceci en vue d'amasser un nombre important de nouvelles données et de présenter des résultats pouvant servir à d'autres études ou à valider cette information auprès d'un échantillon plus large.

Nous croyons fermement que cette nouvelle génération d'entrepreneurs, les chercheurs issus des laboratoires scientifiques qui démarrent une entreprise biopharmaceutique, va engendrer un revirement important dans les nouvelles formes d'organisations au Québec.

CHAPITRE I

LE CONTEXTE ENTREPRENEURIAL DU SECTEUR BIOPHARMACEUTIQUE AU QUÉBEC

Le développement économique du Québec dépend fortement de l'entrepreneuriat. En effet, la création d'entreprises contribue à soutenir les emplois locaux mais surtout, à renouveler l'économie nationale et régionale (Julien, 2000). En 1999, Industrie Canada recensait plus de 97 % d'entreprises de moins de 100 employés qui constituaient le principal employeur au Québec.

Être entrepreneur au Québec, comme ailleurs, signifie créer une entreprise, la développer et la maintenir dans le marché en innovant et en demeurant concurrentiel (Julien, 2000). Dans le secteur biopharmaceutique, des centaines de petites entreprises ont vu le jour dans les laboratoires universitaires et à l'intérieur des incubateurs des centres d'innovations technologiques. Même s'il peut se passer 12 années entre la petite étincelle de la découverte et la consécration de celle-ci sous forme de médicament approuvé, un grand nombre de chercheurs du secteur biopharmaceutique développent leur propre entreprise. Mais qu'est-ce qui les motive et les guide ?

L'intérêt de cette recherche porte sur un élément important qui explique la dynamique du croisement de ces deux mondes. Il se situe principalement dans le désir de comprendre les motifs qui incitent un scientifique à devenir un entrepreneur visionnaire et performant dans les entreprises de recherche et développement en science de la vie utilisant la biotechnologie.

Dans ce premier chapitre sur l'entrepreneuriat, nous positionnerons le secteur biopharmaceutique au Québec dans le contexte entrepreneurial québécois.

1.1 L'entrepreneuriat au Québec

L'entrepreneuriat est un phénomène très ancien. On faisait du commerce dans le temps des grecs et des romains, en Occident et en Orient dans les vieilles civilisations chinoises. Cependant, il faut reculer au 18^e siècle pour voir apparaître les premières définitions qui expliquaient le travail des banquiers et des artisans. À cette époque la notion d'entrepreneuriat se référait à : « ...quelqu'un qui achète la matière première à un prix certain pour la revendre à un prix incertain. » (Cantillon, dans Filion, 1999). Les économistes contemporains considèrent en général l'entrepreneur comme un leader dans les affaires ayant le rôle clé de stimuler la croissance économique et le développement (Gasse, 1982). On constate que les études sur l'entrepreneuriat de cette époque suivaient une perspective économique où l'objectif principal était de faire des gains, de diminuer les coûts et d'augmenter les bénéfices.

Ce serait à Schumpeter (1934) que l'on devrait l'envol du champ d'étude de l'entrepreneuriat (dans Filion, 1999; Julien, 2000). Il a associé très clairement l'entrepreneuriat à l'innovation et au fait d'accomplir des choses nouvelles et différentes. Bien qu'il soit l'initiateur de ce champ d'étude, sa définition est très loin de celle que nous avons aujourd'hui de l'entrepreneuriat. Les caractéristiques qu'il avait identifiées à l'époque seraient aujourd'hui celles d'un intrapreneur, c'est-à-dire quelqu'un qui joue un rôle entrepreneurial au sein d'une organisation (Filion, 1999).

Afin de situer le champ de recherche de l'entrepreneuriat dans son ensemble, il faut regarder les différents courants de pensée soit : l'approche des traits, l'approche environnementale, l'approche behaviorale, l'approche des intentions entrepreneuriales et la dernière, l'approche de l'entrepreneur naissant. Les tenants de la première approche (traits) s'intéressaient au phénomène de la création d'entreprise dans le but de comprendre pourquoi, dans des circonstances similaires, certaines personnes décidaient de se lancer en affaires alors que d'autres ne le font pas (Audet, 2001). Les résultats ont démontré que les individus qui passaient à l'action possédaient certains traits de caractère et une personnalité propre qui les distinguaient des autres. Parmi les auteurs qui ont traité de ce sujet, notons McClelland

(1961), Hornaday et Aboud (1971), Brockhaus et Horowitz (1986) et, Badey et Boyd (1987) (dans Audet, 2001).

Les critiques habituelles soulevées par les chercheurs, à savoir que plusieurs individus possédant des traits de personnalité similaires à ceux de l'entrepreneur-type, n'avaient pas choisi la voie entrepreneuriale et avaient opté plutôt pour d'autres carrières (Audet, 2001), ont fait naître d'autres approches comme l'approche environnementale. Cette approche émet l'hypothèse que plusieurs événements peuvent agir comme catalyseur dans la décision de créer une entreprise. Par exemple, l'identification d'une opportunité ou le désir de réaliser son rêve seraient des facteurs positifs, la perte d'un emploi ou l'insatisfaction au travail, des facteurs négatifs. Les tenants de cette approche valorisaient aussi le fait que le milieu dans lequel une personne grandit et évolue serait susceptible d'influencer son cheminement de carrière (Cooper et Dunkelberg, 1981; Dana, 1993; dans Audet, 2001).

L'approche environnementale initie les premières études de l'école de pensée des behavioristes qui auront un impact important sur les autres recherches en entrepreneuriat. L'approche behavioriste, apparue dans les années 1970', est populaire jusqu'au milieu des années 1980'et occupe entièrement le champ d'étude de l'entrepreneuriat. Cette troisième école de pensée s'est développée autour de l'idée que le champ de recherche de l'entrepreneuriat doit s'articuler autour des concepts d'habiletés et de compétences qu'un individu doit posséder avant de pouvoir créer son entreprise. De plus, elle n'est pas étrangère au développement des nombreuses études en sciences du comportement et aux nombreux travaux de McClelland. Selon ce dernier, l'influence des modèles sur les générations précédant un apogée entrepreneurial aurait été déterminante, puisque le rôle joué par les modèles et les héros dans l'histoire est depuis considéré comme un concept explicatif de l'entrepreneuriat (Filion, 1999). Pour illustrer ce constat, on pourrait dire qu'un scientifique renommé et ayant connu un immense succès dans ses affaires sera un modèle entrepreneurial pour tous les jeunes entrepreneurs scientifiques en devenir.

En reliant les résultats des études sur les comportements et les habiletés, les behavioristes ont cherché dans un premier temps à savoir «Qui est l'entrepreneur?». Jusqu'aux années 1990, l'influence de l'approche behavioriste a entraîné les chercheurs vers

une prolifération d'études traitant des caractéristiques et des traits de personnalité des entrepreneurs. Mais malgré des résultats forts impressionnants à certains moments, aucune étude n'a pu établir un profil psychologique de l'entrepreneur (Filion, 1999).

Finalement, questionnant la pertinence de poursuivre autant de recherches pour savoir «Qui est l'entrepreneur ? », les chercheurs ont suggéré que la principale question de recherche devienne «Que fait l'entrepreneur ?». Sur cette lancée, l'entrepreneuriat devient, vers la fin des années 1980', un sujet d'étude dans presque toutes les disciplines. L'entrepreneuriat est alors un courant de pensée qui valorise l'appropriation et la gestion de ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus (Gasse, 1982). Les résultats des diverses études prennent des formes telles que l'établissement de profils entrepreneuriaux (Filion, 1999), les listes de caractéristiques entrepreneuriales (Filion, 1988; USAID, 1983; Hornaday, 1982, Gasse, 1982) et l'on s'attaque à la définition de profils de compétences propres aux entrepreneurs (Spencer & Spencer, 1993). Cette approche oriente les chercheurs vers l'étude du processus menant à la création d'une entreprise ainsi que vers les actions et décisions que l'entrepreneur en devenir devra poser s'il veut que son projet devienne une réalité (Carter, Gardner et Reynolds, 1995; dans Audet, 2001).

La quatrième école de pensée est identifiée par l'approche des intentions entrepreneuriales. Ses bases théoriques, selon Audet (2001), ont été empruntées à la psychologie sociale, plus précisément à la théorie des comportements planifiés « *theory of planned behavior* » d'Adjen (1991, dans Audet, 2001). Selon cette théorie, tout comportement qui nécessite une certaine planification peut être prédit par l'intention d'avoir ce comportement (dans Audet, 2001). Cette approche vise à étudier les intentions avant même qu'un comportement ait été observé.

Finalement, la dernière école de pensée, l'approche de «l'entrepreneur naissant» a la particularité de se concentrer sur la période de gestation du projet d'entreprise, soit à partir du moment où l'aspirant entrepreneur commence à concrétiser son projet et ce, jusqu'à son accomplissement (Reynolds et Miller, 1992; dans Audet, 2001). Dans ce type de recherche longitudinale, la perspective adoptée est très large. Elle vise tant les comportements, les

habiletés, les attitudes et les aptitudes des aspirants entrepreneurs que l'environnement dans lequel ils évoluent ou posent des gestes et des actions dans le cours du processus de création d'entreprise (Audet, 2001). Cette dernière approche est particulièrement intéressante dans le cadre de cette recherche puisqu'elle étudie l'entrepreneur en devenir, c'est à dire à partir du moment où une idée de projet jaillit dans sa tête.

L'entrepreneuriat peut s'étudier sous plusieurs angles. Fillion (1999) a élaboré une liste de thèmes : les caractéristiques comportementales des entrepreneurs, les caractéristiques managériales des entrepreneurs, le processus entrepreneurial, les capitaux de risques et le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME), les entreprises de hautes technologies, les incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat, les réseaux, les facteurs influençant la création et le développement d'entreprise, l'éducation entrepreneuriale, les femmes, les groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat et finalement, l'entrepreneur et la société.

L'étude de l'entrepreneuriat intéresse un éventail fort diversifié de spécialistes des sciences humaines et administratives. Étudié sur plusieurs angles, au confluent de plusieurs disciplines, l'entrepreneuriat rassemble des connaissances provenant de tous les horizons. De ce fait, elles permettent de soutenir, par une meilleure compréhension du contexte (financement, changement démographique, nouvelles valeurs, etc.), le développement de nos entrepreneurs québécois.

Pour bien comprendre les résultats des différentes études et l'évolution de l'entrepreneuriat au Québec, il est nécessaire de définir ce qu'est une Petite et Moyenne Entreprise (PME). La définition de la PME varie largement et conséquemment, diminue la capacité de faire des études comparatives. Une définition très utilisée d'Industrie Canada, (2000), considère comme PME : « ...toute entreprise qui emploie 100 personnes ou moins ». En 1996, le Québec comptait non moins de 98 % des PME sur l'ensemble des entreprises (2 % de grandes entreprises). De cette proportion, 74 % étaient des entreprises comptant moins de cinq employés et 91 % moins de dix-neuf. De plus, entre 1983 et 1993, le nombre de PME a augmenté de 15,5 % au Québec, 16,9 % pour l'Ontario et 18,3 % pour l'ensemble du Canada (Légaré, Simard et Fillion, 1999; dans Fillion, 1999). Aujourd'hui, plusieurs études

statistiques démontrent une baisse faible, mais bien réelle, de la création d'entreprises (Industrie Canada, 2000; Fillion, 1999). Alourdies par la bureaucratie et la nécessité de payer de lourds impôts, les nouvelles PME québécoises ont de la difficulté à survivre. Ajoutons à cela un faible soutien gouvernemental, en comparaison avec celui donné par les Etats-Unis, et une augmentation considérable de la concurrence mondiale. Issues de l'ouverture des marchés, les PME n'ont d'autres choix pour survivre à ces concurrents que de faire aussi de l'exportation et de la sous-traitance internationale.

L'évolution des PME au Canada a toujours été plus lente, comparativement aux Etats-Unis, et conséquemment, le nombre de nos entrepreneurs aussi. Des études ont cherché à comprendre ce phénomène et dans les conclusions, il semblerait que le Québec ait été davantage une société de fonctionnement qu'une société de développement (Fillion, 1999). Ceci expliquerait l'évolution très lente de l'entrepreneuriat dans le milieu du XX^e siècle. Mais plus tard - s'inspirant des travaux de McClelland (1961) - Fillion (1999) relève que les modèles des grands gestionnaires issus de la Révolution tranquille, dans les années 1960, sembleraient avoir eu un effet sur les générations suivantes, puisque la croissance de l'entrepreneuriat et la création d'entreprises au Québec ont été florissantes durant les années 1970' et 1980'. L'histoire, la culture populaire et l'environnement socio-économique seraient les facteurs qui auraient contribué à cette croissance du développement entrepreneurial québécois.

D'autre part, Julien (2000) constate un phénomène nouveau, celui de la croissance grandissante d'entreprises québécoises de très petite taille, de cinq employés et moins. Bien qu'il supporte les propos avancés par Fillion (1999) sur la diminution de l'entrepreneuriat au Québec depuis les années 1980', il observe que dans la dernière décennie, 14 % de la population en âge de créer une entreprise (entre 25 et 44 ans) s'est lancée en affaires (Julien, 2000, p.23) et que 40 % de la population active a choisi d'être son propre patron. Toute proportion gardée, ce développement est énorme comparé à la situation de l'entrepreneuriat chez nos voisins du Sud où l'on observe un affaiblissement de la croissance des entreprises en démarrage et une diminution du nombre de nouveaux entrepreneurs. La sécurité d'emploi offerte par les grandes entreprises syndiquées américaines expliquerait selon Julien (2000) ce phénomène.

Au Québec, l'environnement est un peu différent de celui des Etats-Unis en raison de la situation économique, géographique et historique du Canada. Bien que l'on reconnaisse que les grandes entreprises nationales et internationales attirent les investissements étrangers fortement favorisés par la valeur du dollar canadien, le gouvernement actuel admet l'importance des PME pour soutenir l'économie par la création d'emplois et par leur rôle de sous-traitants auprès de ces grandes entreprises. De plus, la conjoncture actuelle exige une très grande flexibilité, « ...les grandes entreprises ont de la difficulté à s'adapter. Elles sont également menacées par les nouvelles possibilités qui s'offrent aux petites entreprises en raison, entre autres, des comportements différents des consommateurs ou des technologies informatisées capables de produire des petites séries de façon aussi efficace que le permettent les grandes. » (Julien, 2000, p.39-40). En effet, plus une entreprise est petite et nouvelle, plus elle serait en mesure de s'adapter facilement au contexte concurrentiel et aux changements dans son secteur (Blais et Toulouse, 1992). Cette forme d'entente stratégique est très utilisée dans la majorité des industries.

L'industrie des biotechnologies se construit et se développe dans ce contexte économique et culturel actuel. Même si l'on parle d'une nouvelle industrie englobant la recherche scientifique et une main d'œuvre fortement scolarisée, le succès des entreprises comme Merck Fross, Biochem Pharma, Aeterna, Aventis, GlaxoSmithKline et autres, n'est pas seulement lié aux compétences financières, commerciales et scientifiques de celles-ci mais surtout, à ses sous-traitants en recherche fondamentale. La plupart de ces derniers sont des laboratoires de recherche fournissant la technologie ou la connaissance scientifique à la grande entreprise pharmaceutique. Celle-ci économise grandement en sous-traitant et de ce fait, augmente sensiblement sa marge de profits (Industrie Canada, 1998; Chaire en gestion des bio-industries¹, 1999).

Tiré de la revue de littérature et d'entrevues auprès d'acteurs du milieu, nous verrons, dans la prochaine section, le profil général de ces petites et moyennes entreprises, source du capital intellectuel et du succès de l'industrie biopharmaceutique au Québec.

¹ Centre de documentation de la Chaire en gestion des bio-industries. Université du Québec à Montréal, été 1999.

1.2 Profil des biotechnologies

Dans un premier temps, il faut comprendre les nuances qui existent dans la terminologie utilisée dans le secteur des biotechnologies. Ainsi, la *bio-industrie* se définit comme étant : « l'ensemble des entreprises de biotechnologies, de pharmaceutiques, d'agroalimentaire et de recherche environnementale, dans une industrie » (Industrie Canada, 1998). La *biotechnologie* n'est pas un secteur mais bien, un ensemble des techniques recourant à des organismes vivants ou à leurs éléments pour fabriquer ou modifier des produits, améliorer les plantes ou les animaux et créer des micro-organismes destinés à des usages précis (Industrie Canada, 1998). Finalement, la *biopharmaceutique* est le secteur qui déploie ses activités autour d'agents pharmacologiques dérivés de matériel ou de séquences génétiques et qui est issue majoritairement d'alliances entre une entreprise avec l'expertise en recherche et développement (R&D) et une grande entreprise pharmaceutique qui excelle dans la production et la commercialisation de médicaments. Dans les biotechnologies, on retrouve ce que les acteurs de ce milieu qualifient de biotechnologie «nouvelle» ou de deuxième génération. Elle est définie par l'utilisation de l'ADN recombinant et des anticorps monoclonaux (clonage), ainsi qu'à d'autres techniques modernes découlant des applications de la biologie moléculaire. Un exemple de ce type d'entreprise se situe au Québec : BiochemPharma (Shire depuis 2000). Cette entreprise est spécialisée dans les médicaments pour combattre le syndrome de l'immunodéficience acquise (SIDA).

Le secteur des soins de santé pour les humains connaît un grand succès commercial (90 % des ventes de biotechnologie) dû à une forte croissance du taux de vieillissement de la population. L'industrie canadienne du médicament fournit plus de 1 % des emplois dans le secteur de la fabrication et plus de 10 % dans le secteur de la recherche et le développement du secteur industriel. De profonds changements s'effectuent présentement au niveau mondial dans la réorganisation de ce secteur d'activité, comme dans le secteur biopharmaceutique. Plusieurs multinationales du médicament se sont fusionnées afin de consolider leurs assises financières, tout en réduisant leur capacité de fabrication pour ainsi diminuer leurs dépenses. Cette tendance valorise pleinement les petites entreprises biopharmaceutiques qui, par leurs alliances et les partenariats avec des grandes pharmaceutiques, profitent des compétences de

la multinationale dans la gestion globale, les affaires réglementaires, la commercialisation ainsi que dans la fabrication.

Les biotechnologies médicales (santé humaine) représentent un des fleurons de l'activité économique québécoise. D'ailleurs, le Québec s'est affirmé au fil des ans comme un leader canadien en la matière, selon Michel Desrochers, directeur général de l'Institut de Recherche en Biotechnologie (IRB) à Montréal.² et la firme Ernst & Young en 1999³. Une enquête réalisée par cette firme révèle que la taille modeste des sociétés biotechnologiques constitue le «Talon d'Achille» de cette industrie⁴ car plus de 85 % des entreprises de cette industrie comptent moins de 50 salariés. Dans un tel contexte, leur survie dépendrait de leur capacité à susciter l'intérêt des partenaires (petit ou grand) et à développer des alliances stratégiques.

1.3 Stades de développement et facteur de succès des PME du secteur biopharmaceutique.

Dans le secteur biopharmaceutique, la notion de succès est généralement définie par le passage à travers les étapes de développement du produit et de le commercialiser avec profits. Or, la course aux profits est directement reliée au nombre d'années nécessaires au développement d'un produit. Il faut en moyenne entre huit à douze ans pour franchir toutes les étapes menant à la commercialisation. Industrie Canada (1996) présente les six étapes de développement pour un produit biopharmaceutique : l'invention, l'obtention d'un brevet, la mise à l'épreuve, les essais cliniques, l'homologation et finalement la commercialisation⁵.

La littérature parle peu du développement des PME en biotechnologie. Par contre, le secteur des hautes technologies peut nous aider à mieux comprendre cette dynamique. Miller (1989) dans ses études sur l'innovation technologique (Chaire en gestion des technologies)

² Journal les Affaires, janvier 1998. Cahier spécial sur [l'Industrie Pharmaceutique](#).

³ Ernst & Young. 1999. European life sciences 99 : Sixth Annual report. Londre : Ernst & Young International. 87 p.

⁴ Journal les Affaires, janvier 1998. Le Biopharmaceutique : les alliances stratégiques sont le nerf de la guerre dans [L'industrie pharmaceutique, cahier spécial](#).

⁵ Industrie Canada. 1998. [Le secteur biopharmaceutique](#). Études sectorielles : survol.. Ottawa.

parle de cycle de vie plutôt que d'étapes. Il aborde le développement des stades de croissance selon cinq (5) phases distinctes.

La première phase est celle où il y a émergence de l'idée. Elle est caractérisée par les résultats inédits de la recherche scientifique qui permettent d'envisager de nouvelles configurations de la matière ou de concevoir de nouveaux produits, procédés ou systèmes. La deuxième phase, celle de l'évaluation de l'idée, amène l'entrepreneur à étudier la faisabilité technique (étude de «brevetabilité»), évaluer les risques financiers du développement de l'idée ou du procédé, prédire sa réponse aux besoins du marché et son accueil probable sur le marché, analyser l'avantage concurrentiel de l'idée ou du procédé ainsi que les aspects juridiques et sociaux (lois et réglementations). La troisième phase est celle du développement technique et commercial. Il s'avère que plus vite et mieux on connaît la faisabilité technique et la valeur économique de l'innovation, plus il devient possible de planifier les différentes étapes conduisant à la commercialisation. Cette étape prend la forme de la rédaction du plan d'affaires qui doit être suffisamment étoffé pour permettre aux futurs investisseurs d'évaluer le projet et de prendre les décisions qui s'imposent.

La quatrième phase est caractérisée par les essais. L'objectif est de tester l'innovation et de s'assurer que le produit répond aux conditions exigées, par exemple, avec la mise sur pied d'un projet pilote. La cinquième phase, celle de la commercialisation est la dernière phase de l'entreprise en recherche et développement qui désire mettre sur le marché une idée, un procédé ou un processus. À cette étape, l'entreprise doit faire l'ingénierie d'un nouveau produit (procédé), organiser la production, mettre sur pied l'équipe de promotion et de vente, lancer le produit et en assurer l'administration.

Dans cette optique, la notion de succès peut se refléter à travers la performance d'une entreprise où elle est fonction de trois composantes essentielles : 1) l'état des connaissances (théoriques et pratiques) des décideurs ou des stratèges; 2) l'environnement externe, concurrentiel, économique, technologique, social, politique, juridique et culturel); 3) la situation particulière de l'entreprise, histoire, genèse, taille, âge, propriété, système technique, qualifications et attentes des membres (Bédard et Miller, 1995).

Une firme doit d'abord traverser les deux premiers stades de son cycle de vie (démarrage et croissance) avant de montrer une prédisposition à la rentabilité (développement des essais clinique et commercialisation du procédé). Tout ce processus, avant même de pouvoir réaliser des profits, coûte en moyenne 400 millions de dollars à une entreprise (Industrie Canada, 1998) et en cas d'échec, un projet peut avoir un effet désastreux sur le cours des actions des entreprises qui peuvent baisser de façon drastique. Pour les entrepreneurs technologiques, le plan d'affaires réalisé est de meilleure qualité et mieux structuré. En 1989, 80 % des plans d'affaires soumis aux investisseurs de capitaux de risque étaient rejetés après une première lecture. En 2000, le taux de rejet a considérablement diminué même s'il y a encore des efforts à mettre de son côté (Industrie Canada, 1996). Le plan d'affaires est sans contredit un incontournable à la recherche de financement. Les investisseurs, suite à une meilleure connaissance des hautes technologies, sont davantage armés pour évaluer le plan d'affaires et pour conseiller les chercheurs sur les sections à améliorer.

Les études sur le développement des entreprises biopharmaceutiques mettent en évidence les problématiques liées au financement, aux alliances stratégiques et au manque de ressources humaines qualifiées étant nécessaires au développement d'une firme dans ce secteur. Ainsi, pour réussir à traverser les deux premiers stades de développement soit le démarrage et la croissance, deux moyens assurent la continuité de l'entreprise biopharmaceutique. Le financement permet de passer à travers les étapes de l'évaluation de l'idée et sa faisabilité technologique. La nécessité de réaliser des alliances stratégiques pour accélérer le processus est deuxième en importance. Selon Industrie Canada (1998) le nombre moyen d'alliances stratégiques par entreprise dans l'industrie des biotechnologies est de 8,2. Les plus grandes entreprises peuvent compter en moyenne 14 alliances et les plus petites, environ 5 au cours de leur vie. Le plus grand nombre de ces alliances se font avec l'aide du milieu universitaire et des institutions canadiennes. Par exemple, l'Institut Armand Frappier participe au développement de plusieurs entreprises en démarrage par le prêt de ses laboratoires ou la vente de certains services scientifiques spécifiques, d'où l'appellation d'incubateur d'entreprise.

En plus du financement et des alliances, le besoin en ressources humaines qualifiées dans le secteur biopharmaceutique est un facteur important. Au fur et à mesure que l'entreprise passe à différentes étapes de développement du produit, ses besoins en main-d'œuvre se transforment. Selon Miller (1989), alors que ce sont les talents de créateurs qui se manifestent à l'étape 1 du cycle de vie, ce sont les talents d'entrepreneur qui prédominent à l'étape 3 et les subséquentes. Beaucoup d'entrepreneurs n'atteignent pas leur but car ils sous-estiment la complexité technique d'un projet, ils comprennent mal les marchés ou même s'improvisent gestionnaires sans être préparés ou expérimentés à affronter les prérequis des entreprises.

Les entreprises de hautes technologies sont majoritairement cotées en bourse et donc, appartiennent à des actionnaires qui s'attendent à des performances exceptionnelles. Malheureusement, cette performance financière rime avec commercialisation des produits. Hors, un produit peut prendre jusqu'à 12 ans avant d'être commercialisé et parfois, même plus. Avec les émissions en bourse, les recherches sont poussées au maximum et les chercheurs aussi. Les conséquences se perçoivent dans la qualité des recherches mais surtout dans le stress que cela occasionne pour les dirigeants qui n'ont pas les compétences nécessaires pour faire face à ces exigences (Industrie Canada, 1996).

À travers les différentes étapes énumérées plus tôt, le plan d'affaires est un incontournable pour la recherche de financement et ainsi, la consécration de l'idée, de la découverte. Comme le souligne Miller (1989) : « alors que ce sont les talents de créateur qui se manifestent à l'étape 1 du cycle de vie, soit les étapes de l'invention, de l'obtention du brevet et de la mise à l'épreuve, ce sont les talents d'entrepreneur qui prédominent à l'étape trois et les subséquentes » (p.660).

Pour résumer les phases de développement d'un produit biopharmaceutique et les stades de développement d'une entreprise de technologie, nous les avons intégrées ensemble dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1

Intégration des étapes de développement de produit (Industrie Canada, 1998) et des stades de développement d'une entreprise technologique (Miller, 1989).

Stade de démarrage	Stade de développement	Stade des essais	Stade de commercialisation
- invention, émergence de l'idée - évaluation de l'idée	- essais pré-clinique - faisabilité technique	- essais cliniques - homologation	- commercialisation - approbation par santé canada

Nous appelons stades ce que Miller (1989) nomme phases de cycle de vie et la répartition des étapes dans les stades est présentée comme des points de repères pour comprendre l'évolution d'une petite et moyenne entreprise dans le secteur biopharmaceutique.

Dans l'ensemble des études sur l'entreprise biopharmaceutique ayant retenu notre attention (Industrie Canada, 1998; Ernst & Young, 1999; Industrie Canada, 1996; Queenton, 1999), trois composantes sont essentielles à la poursuite des activités de l'entreprise vers l'objectif de la rentabilité. Le financement des recherches, le temps nécessaire pour mettre sur le marché un produit ou un procédé quelconque ainsi que la réalisation de plusieurs alliances stratégiques. Cette rentabilité demande le passage aux différents stades de développement. Mais y a-t-il un profil de compétence particulier pour réussir dans ces différents stades ? Pour répondre à cette question, voyons d'abord qu'est-ce qu'un entrepreneur en biopharmaceutique ?

1.4 L'entrepreneur en biopharmaceutique : un chercheur avec des caractéristiques entrepreneuriales.

Dans les années 1980, les auteurs (Toulouse, Filion, Gasse) s'entendaient sur une définition se rapprochant de celle de Filion (1980, dans Filion, 1991) : « Un entrepreneur est une personne imaginative qui décèle les occasions d'affaires, qui prend des décisions modérément risquées en vue d'innover... »(p.23).

Plus tard Filion (1991, p.24) définit l'entrepreneur comme « quelqu'un qui innove, qui fait quelque chose de neuf ». C'est à la fois un innovateur et un créateur d'entreprise. Mais après plusieurs études sur la vision entrepreneuriale dans les années 1990, il revoit sa définition de l'entrepreneur. Il se concentre davantage sur le processus du développement et de la réalisation de la vision. Ainsi, « **un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions** ».

On peut aussi identifier un entrepreneur à partir de quatre catégories de caractéristiques élaborées par la Chambre de Commerce du Canada (Industrie Canada, 1988) soit : 1) des comportements entrepreneuriaux, 2) des caractéristiques sociologiques, 3) des traits psychologiques, et finalement, 4) des motivations inhérentes à l'entrepreneuriat. Le premier identifie certains comportements où devant une situation, la personne prend l'initiative d'agir, elle promeut le projet au sein de l'entreprise et prend le flambeau pour indiquer la direction à suivre afin de le mener à terme. Les caractéristiques sociologiques tiennent compte du sexe, de l'âge et des tendances de société telle que l'apparition d'un plus grand nombre de femmes qui font leur place comme entrepreneur, telle que l'arrivée des entrepreneurs de moins de 30 ans avec les nouvelles technologies. Parmi les traits psychologiques, les auteurs soulèvent le fait que les entrepreneurs ne veulent pas être à la merci des autres, qu'ils ont confiance en eux, qu'ils ont un besoin de réalisation et ils croient qu'ils sont nés sous une bonne étoile. Ils ont aussi une assurance à toute épreuve, sont convaincus que ce qu'ils proposent réussira et évaluent ce qu'ils faut faire. Finalement, ils se basent sur leurs intérêts et leurs propres opinions et cherchent à contrôler eux-mêmes leur destinée. Les motivations à devenir son propre patron peuvent provenir d'événements positifs (réaliser un projet) ou négatifs (perte d'emploi) et sont identifiées comme les causes aux événements qui incitent quelqu'un à démarrer une entreprise.

Toujours selon l'étude de la Chambre de commerce du Canada, il existe deux conditions à l'action entrepreneuriale : l'utilisation des ressources et des compétences et le processus de développement d'un projet entrepreneurial. Les chances de succès d'une nouvelle entreprise seraient directement proportionnelles au lien existant entre les compétences antérieures de l'entrepreneur et les compétences requises pour le projet. De plus, connaître le domaine dans lequel l'entreprise évoluera, pouvoir réaliser les études de

marché et se munir d'un financement adéquat, même dans le secteur des entreprises dites «à grand savoir» sont des conditions essentielles au démarrage et à la croissance d'une entreprise.

Nous avons choisi une définition (Filion, 1991) et les conditions nécessaires pour identifier les comportements entrepreneuriaux (Chambre de Commerce du Canada, 1988) mais qui est l'entrepreneur du secteur biopharmaceutique ? Les études sur la gestion de l'innovation de Miller (1989) fournissent des informations sur les scientifiques et les entrepreneurs technologiques. Pour Miller le profil du chercheur est différent de celui de l'entrepreneur. Le tableau suivant (1.2) présente les caractéristiques du chercheur et celle de l'entrepreneur.

Tableau 1.2

Caractéristiques du scientifique (chercheur) et de l'entrepreneur selon Miller (1989)

LE CHERCHEUR	L'ENTREPRENEUR
<ul style="list-style-type: none"> • Un expert dans un ou deux domaines de la technologie. • Une personne qui aime la théorie et la conceptualisation • Une personne qui s'attache à résoudre les problèmes scientifiques et techniques. • Un créateur de nouvelles idées qui en essaie leur faisabilité. • Un individualiste qui est motivé par la curiosité et quelque peu rêveur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un fanatique talentueux qui croit fermement à l'avenir d'une nouvelle idée et qui est capable d'en persuader les autres, de la valeur et de l'utilité de cette idée. • Un engagé résolu et audacieux qui sait trouver les ressources pour la réalisation des projets qui lui tiennent à cœur. • Une personne qui a le goût du risque et qui est profondément motivé pour réaliser ses ambitions, qui travaille fort et trouve le moyen de franchir les obstacles. • Qui a de l'imagination, qui voit loin, qui a de l'initiative et qui met à profit toutes les ressources disponibles. • Qui prend les risques financiers et n'hésite pas à utiliser ses loisirs pour promouvoir ses projets car il est pressé d'atteindre ses objectifs. • Un individu qui n'aime pas le contrôle, réalise et pousse les choses tout en ayant les yeux rivés sur le marché. • Un individu qui s'allie à des partenaires nécessaires à la réalisation de son projet. • Un individu qui est obstiné et qui ne se décourage pas. • Un individu qui a la hantise du succès et est peu préoccupé par le pouvoir. • Un individu qui s'intéresse à tous les aspects de l'innovation et préfère le développement technique à la recherche fondamentale.

Miller (1989; 672) souligne qu'on ne naît pas chercheur, mais qu'on le devient car le professionnel scientifique doit d'abord faire son apprentissage et se familiariser avec la méthode scientifique. Rienhoff (Nature Biotechnology, 1998), consultant en gestion, va dans le même sens que Miller. Dans les conseils qu'il donne pour devenir un bioentrepreneur, à

savoir mettre de côté son orgueil et accepter que les capitaux de risques soient des éléments désirables; se faire confiance mutuellement entre personnel scientifique et gens d'affaires; exprimer clairement les raisons à l'origine du démarrage de l'entreprise; vulgariser la science aux investisseurs tout en étant convaincant dans ses propos et valoriser fortement le travail. Rienhoff est d'avis que le scientifique qui réussit est fondamentalement un individualiste compétitif qui a grandement confiance en lui ce qui favoriserait son originalité, sa créativité et ses efforts en recherche. Finalement, savoir à qui on attribue le contrôle de l'entreprise est un élément essentiel. Trop souvent, selon Rienhoff, le scientifique doit concéder certaines tâches, peu après le démarrage, au conseil d'administration formé d'investisseurs qui viennent s'ajouter après la première ronde de financement.

Dans les articles scientifiques, on distingue systématiquement le profil du chercheur du profil de l'entrepreneur. Par contre, dans leurs études avec des dirigeants de firmes technologiques, dont trois en biotechnologie et à la suite d'entrevues en profondeur, Blais et Toulouse (1992) ont élaboré des caractéristiques suggérant l'existence d'un profil entrepreneurial mixte. Par exemple, Paul Chamberland de Labo Osmoco inc. mentionne que l'entrepreneur en biopharmaceutique est un innovateur structuré et un scientifique, une fontaine de nouvelles idées et que son succès est relié à la persévérance et à la volonté farouche d'innover. Pour Michel Robert d'Électromed International Ltée., avoir une vision stratégique à long terme, s'avoir s'entourer des bonnes personnes, obtenir assez de financement pour évoluer, donner de l'importance aux alliances stratégiques et développer une complémentarité entre les dirigeants est la recette du succès. Et pour Fransesco Bellini, propriétaire (avant 2000) de Biochem Pharma inc., la plus grande entreprise biopharmaceutique québécoise et la première à être financée par de fonds québécois, la réussite de l'entreprise est reliée à la connaissance scientifique de son dirigeant et à la motivation de l'ensemble de l'équipe vers un seul et même but : le succès de Biochem.

Dans une édition spéciale de la revue américaine *Nature Biotechnology* sur le sujet des «*bioentrepreneurs*», Arthur Levinson, président du conseil d'administration de Genentech, très grande entreprise pharmaceutique aux États-Unis, voit le dirigeant comme un scientifique et un entrepreneur. Selon lui, pour avoir du succès : «... il est nécessaire de

cibler ses forces en recherche et d'être visionnaire et innovateur dans son champ d'activité principal ». (Nature Biotechnology, 1998, p.45-46)

À la lueur de ces entrevues avec des dirigeants d'entreprises ayant réussi (Blais et Toulouse, 1992) et avec des consultants dans le secteur biopharmaceutique (Rienhoff, Levinson, dans Nature Biotechnology, 1998), il appert que le dirigeant d'une entreprise biopharmaceutique doit posséder les caractéristiques d'un entrepreneur «général» et qu'il doit aussi connaître le milieu de la recherche idéalement pour y avoir œuvré lui-même. De plus, il lui faut comprendre les impératifs du monde des affaires en recherche et développement telles que les alliances stratégiques, plusieurs années de développement à crédit et basées seulement sur les investissements (l'aspect crucial en recherche) pour réussir à réaliser sa vision. On peut donc induire que le profil de l'entrepreneur en biopharmaceutique en est un de chercheur avec des caractéristiques entrepreneuriales.

Pour conclure, nous retenons la définition des entrepreneurs établie par Filion (1991), l'importance des caractéristiques psychologiques et des motivations (Industrie Canada,1988; Miller,1989, Filion, 1991) et le constat que pour un entrepreneur en biopharmaceutique, un bon bagage de connaissances scientifiques, commerciales, contextuelles et relationnelles est nécessaire pour diriger les entreprises. Dans la prochaine section, nous présentons un résumé de la revue de littérature ayant permis d'approfondir la notion de compétence selon sa spécificité dans la sphère entrepreneuriale soit le lien avec la vision, les motivations et la personnalité.

CHAPITRE II

VISION ET COMPÉTENCES INTRAPSYCHIQUES DE L'ENTREPRENEUR DU SECTEUR BIOPHARMACEUTIQUE

« Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise sa vision » (Filion, 1991).

Le chercheur qui démarre une entreprise et qui contribue à sa progression dans le secteur biopharmaceutique est-il différent d'un entrepreneur en général ? Pour être en mesure d'étudier le profil de compétence du chercheur évoluant dans une fonction d'entrepreneur, il importe de comprendre le rôle que joue la vision dans le processus de développement d'une entreprise. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps, le modèle des éléments moteurs de la vision de Filion. Par la suite, après avoir expliqué différents modèles de compétences, nous nous attarderons sur trois caractéristiques de la compétence retenus du modèle de Spencer & Spencer (1993), soit les motivations, le concept de soi et les traits de personnalité. Enfin nous terminerons par un tableau récapitulatif des caractéristiques entrepreneuriales.

2.1 Éléments moteurs de la vision : modèle de Filion

« Il est frappant d'observer que les entrepreneurs visionnaires ont d'abord su se définir un concept de soi et se construire un espace de soi qui leur a donné la latitude psychologique nécessaire pour concevoir et faire les choses de manière différenciée » (Filion, 1999, p.24).

Cette citation de l'un des chercheurs québécois les plus actifs dans le domaine de l'entrepreneuriat permet de mieux comprendre le rôle de la vision dans la réussite de certains entrepreneurs. Pour Filion (1991), sans vision, l'entrepreneur n'est pas un entrepreneur, puisqu'il ne voit pas au-delà du présent et ne sera pas tenté de réaliser un projet, un aboutissement de quelque chose qui lui tient à cœur.

La vision est un point de départ mais ne peut se réaliser sans l'appui d'une forte motivation. Pour maintenir son niveau d'effort, l'entrepreneur doit avoir le sentiment qu'il pourra réussir malgré les obstacles. Il doit avoir confiance en lui, sentir qu'il a un certain contrôle sur sa destinée, en somme, être en mesure de démontrer un solide concept de soi. Le processus par lequel l'entrepreneur désirera accomplir ses objectifs est cependant plus important que l'assurance de réussir. Dans le processus, la personnalité de l'entrepreneur se fait le maître d'œuvre pour mettre en place les pions de l'échiquier, les méthodes et l'organisation de toutes les actions qui le conduiront à la réalisation de la vision, le rêve réalisable.

Regardons maintenant de façon approfondie chacun de ces éléments, c'est-à-dire, la vision et l'agir entrepreneurial que nous appellerons ses compétences intrapsychiques.

2.1.1 Le concept de la vision et pratiques visionnaires

Dans une étude exploratoire et construite à partir d'entrevues en profondeur avec des dirigeants de PME, Filion a développé un modèle de la vision entrepreneuriale (1991). Selon lui, la vision part d'un rêve. L'entrepreneur surgit au moment où un individu décide personnellement de tout mettre en œuvre afin de «réaliser» sa vision, ce qu'on appelle « l'agir entrepreneurial ».

« ...l'agir entrepreneurial sera l'expression, l'aboutissement d'une façon d'être qu'on se sera donnée au préalable et qui aboutira à des façons de faire. Cet agir sera marqué d'intuition, de flair, parce qu'il inclut la détection d'occasions d'affaires, mais il implique qu'on se soit donné au préalable un mode de pensée qui conduit à l'innovation, qui nous amène à accomplir des choses nouvelles et différentes » (Filion, 1991; p.127).

L'agir entrepreneurial regroupe plusieurs des caractéristiques identifiées par la Chambre de Commerce (1988). La principale différence est que l'agir fait référence à un comportement et se rapproche des compétences entrepreneuriales. Dans son cadre conceptuel (figure 2), Filion (1991) cherche à démontrer le processus de réalisation de la vision ou l'interaction des facteurs en cause qui lui permettent de développer l'agir entrepreneurial de l'individu. L'élaboration de la vision suppose la capacité d'imager (Filion, 1991) et cette image provient de l'élaboration d'un rêve, souvent la première étape à l'accomplissement de la vision. L'image part du contexte situationnel dans lequel évolue l'entrepreneur et de la

mission qu'il s'est donné pour orienter sa vision. Les interrelations entre la mission et l'image peuvent être étroites et engendrer des effets réciproques entre eux et sur la vision. Cette dynamique n'est pourtant pas complète sans les éléments moteurs de la vision qui mettent le processus de la vision en mouvement et engendre un effet sur celle-ci, soit : l'énergie, le leadership et les relations. En retour, plus la vision est élaborée, plus elle risque d'avoir des effets réciproques sur ces éléments.

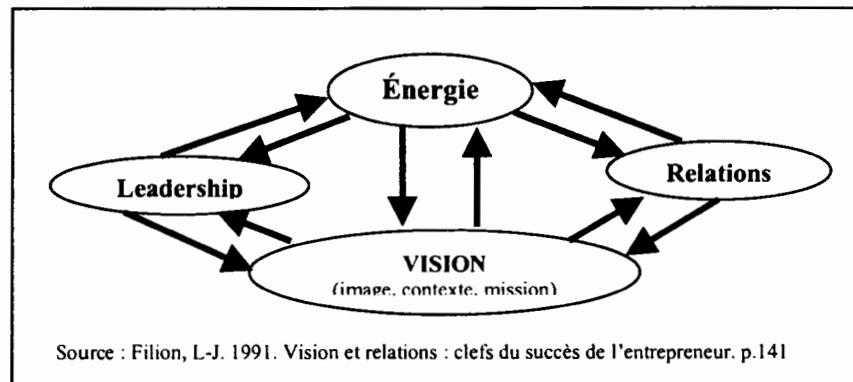


Figure 2.1 Éléments moteurs de la vision

La dynamique du modèle de Filion (1991) conduit à huit conditions nécessaires au développement visionnaire : 1) canalisation des énergies dans une certaine direction; 2) concentration dans un domaine donné et dans un lieu donné; 3) acquisition d'expériences et/ou de connaissances sur le sujet; 4) développement méthodique d'une pensée verticale et horizontale en rapport avec le domaine concerné; 5) capacité d'imaginer et de faire des choix; 6) aptitudes et désirs de communiquer; 7) détermination inébranlable d'atteindre et/ou de réaliser quelque chose et 8) persévérance à travailler pour des résultats à long terme.

Une phrase de Filion (1991) permet de comprendre l'importance qu'apporte la notion d'image dans l'agir entrepreneurial : « Ce n'est pas ce qui se passe dans l'environnement de la PME qui importe, c'est ce qu'en perçoit son dirigeant » (p. 82). L'image est un phénomène perceptuel qui soutient la vision. Elle se définit par des valeurs et de la culture entrepreneuriale, de l'expérience, des connaissances du monde des affaires, d'un besoin de différenciation et de l'intuition. Ce sont en fait les paradigmes fondamentaux de l'entrepreneur. D'ailleurs, plusieurs études ont fait ressortir l'importance de la culture

familiale comme élément déterminant de l'entrepreneur par l'état d'esprit qu'il transmet (Filion, 1991; Julien, 2000; Spencer & Spencer, 1993; Gasse, 1995; Cossette, 1998).

Les images sont fondamentales pour expliquer l'agir entrepreneurial et les perceptions du dirigeant. Elles se développent et évoluent dans le temps, influencées par l'éducation et le milieu. L'énergie, définie par l'engagement et le travail assidu est aussi un facteur d'influence de l'agir entrepreneurial. Les entrepreneurs qui réussissent, consacrent de longues heures au travail, travaillent avec intensité et « poussent fort » pour que les choses se réalisent (Filion, 1991). La culture familiale pourrait aussi influencer le degré d'énergie que l'entrepreneur consacrerait puisqu'elle est le reflet du milieu dans lequel cet entrepreneur fut élevé, les notions que la famille lui a transmis, l'importance du travail et la persévérance.

De plus, « l'entrepreneur qui réussira aura su développer une méthode de travail qui lui permettra d'atteindre ses résultats » (Filion, 1991). Il possède son propre cadre opératoire pour exécuter les activités essentielles. Les entrepreneurs bénéficient d'une très grande capacité de concentration qui leur permettra de passer d'un projet à un autre, tout en assumant l'essentiel des tâches quotidiennes pour faire fonctionner l'entreprise. Ils possèdent un schéma personnel, une vision à long terme qui s'exécute à travers une ligne directrice qu'eux seuls connaissent. Aussi, la façon dont ils veulent s'y prendre pour arriver à leurs fins n'est pas toujours évidente pour ceux qu'ils veulent influencer. C'est avec des visions secondaires (à court terme) qu'ils pourront amener les individus à les aider dans la réalisation de leur vision, ce qui fait référence implicitement à leur leadership (Filion, 1991).

La notion de « relations » est un élément considérable du processus entrepreneurial et regroupe les éléments suivants : le système de relations avec les employés, le réseauteur orienté et modéré et le contrôle du comportement. Ce système de relation évolue autour de l'entrepreneur au fur et à mesure de la réalisation de sa vision puisqu'il aura recours à des ressources humaines provenant de son réseau personnel. Filion (1991) note que dans une entreprise en démarrage, les premiers employés sont issus, dans la plupart des cas, de la famille, des amis ou des collègues de travail. Ils sont embauchés principalement pour leurs compétences mais surtout, pour leurs affinités avec l'entrepreneur ou la poursuite du même type de vision. L'installation d'une relation de confiance entre les employés de cette PME est

essentielle. Ces relations se développent d'ailleurs de manière organique plutôt que mécanique, comme dans les grandes organisations. Une structure organique est plus flexible et s'adapte ainsi plus facilement aux changements rapides de l'environnement (Mintzberg, 1981).

L'entrepreneur qui réussit sait s'entourer de personnes dévouées et de généralistes pour accomplir les objectifs reliés à sa vision et aussi, il sait comment aller chercher les ressources professionnelles qui lui permettront de surmonter les difficultés qu'ils ne peut résoudre seul. De cette façon, il saura se munir de l'expertise nécessaire à la réalisation de ses projets (Gasse et D'Amboise, 2000; Fillion, 1991). Ajoutons à cela qu'il aura aussi une façon originale d'entrer en relation avec les autres laquelle est étroitement reliée au besoin de réalisation de l'entrepreneur. Paradoxalement, et toujours selon Fillion (1991) les entrepreneurs expliquent leur succès beaucoup plus par leur système de relations internes, qu'externes

En résumé, la culture reçue de son milieu, l'énergie qu'il investit dans ce qu'il fait et le leadership qu'il désire exercer font de l'entrepreneur «une personnalité différenciée, souvent même fort originale» (Fillion, 1991; p.94). Ajoutons que l'entrepreneur en devenir, qui est le chercheur qui démarre son entreprise biopharmaceutique, devra, dès ses premiers pas, favoriser des relations internes et externes efficaces nécessaires à la croissance et à la survie de son entreprise puisque le succès de l'entrepreneur s'explique d'abord par la vision mais surtout par les relations qui viennent ensuite soutenir la réalisation de celle-ci.

Julien (2000) appuie ce constat en affirmant qu'un entrepreneur a de la difficulté à répondre adéquatement aux tâches relatives à une entreprise. Il lui manque les ressources pour payer un bon comptable, une bonne directrice des ressources humaines ou une bonne analyste marketing. Dans le secteur de la biopharmaceutique, les entrepreneurs bénéficient d'une aide dans leur gestion auprès des incubateurs et des sociétés de capitaux de risques et ce, dès le démarrage de leur entreprise. Si ceux-ci possèdent déjà les ressources financières pour exécuter leur vision, la réussite pourrait être le résultat d'un «agir» entrepreneurial adéquat (Fillion, 1991) qui pour nous, rejoint la notion de compétences utilisée dans la discipline de la gestion des ressources humaines.

2.2 Les compétences : définitions et modèles

Dans cette section, nous allons aborder les différentes définitions et modèles de compétences issus de la revue de littérature. Les compétences : un terme à la mode ? Non, plutôt une réalité qui évolue, comme évolue l'importance que l'on donne aux ressources humaines et aux exigences pour réussir à un poste. Des entreprises utilisent sous des formes diverses les compétences afin de recruter, sélectionner et évaluer leur personnel. Les termes varient, changent. On parle de qualifications, d'habiletés, d'aptitudes ou de connaissances techniques. La façon de construire un profil de compétences varie aussi. On peut identifier un profil selon l'emploi, selon la performance à atteindre ou selon la description d'une personnalité type pour rencontrer les objectifs de l'emploi. Les modèles les plus récents, dans une ligne d'orientation, tiennent compte à la fois du contexte de travail, du succès dans un poste et des facteurs intrapsychiques.

Nous ne pouvons aborder les concepts de compétences sans tenir compte du « Principe de Peter » de L.R. Peter et R.Hull (dans Smith, 1970) pour qui toute personne très compétente dans un poste, deviendra un jour ou l'autre incompétente à un poste supérieur. « Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence » (dans Smith, 1970, p.24). Peter s'appuie sur des exemples du marché du travail où des professionnels ont évolué dans la hiérarchie pour atteindre les postes plus élevés. Cette action, Peter l'a surnommée la hiérarchiologie qui signifie une mouvance à l'intérieur de la structure hiérarchique de l'entreprise. Ces promotions ne reflètent pas nécessairement les compétences exigées pour ces postes étant donné qu'elles se basent presque entièrement sur l'ancienneté ou l'expérience et les employés sachant obéir sont du même fait incapables de commander. Il s'en suit différentes formes d'incompétences et Peter en identifie quatre soient, 1) l'incompétence physique (stress, migraine, insomnie, etc.), 2) l'incompétence mentale (intelligence), 3) l'incompétence émotionnelle (empathie) et 4) l'incompétence sociale (leadership, travail d'équipe, écoute).

Afin d'évaluer les compétences d'un employé dans un poste, Peter (1970) suggérait l'utilisation des tests d'aptitudes. Déjà à cette époque, l'auteur mentionne la nécessité de faire

passer et évaluer les tests par des personnes compétentes dans la matière. Les résultats aux tests d'aptitudes sont amenés par Peter, en «profils» et schématisés par un histogramme reflétant les caractéristiques personnelles de l'individu et se rapportant directement à ses habiletés. Une médiane horizontale sépare l'histogramme à bâton afin de situer le niveau inférieur et le niveau supérieur. Le but de cette opération est de placer l'employé le plus tôt possible à un poste où il pourra utiliser la plus haute compétence de son profil (Peter, 1970). Une grande compagnie pharmaceutique canadienne utilise cette méthode pour évaluer ses employés et établir le profil de compétences sur une base individuelle. Peter a eu une philosophie d'avant-garde dans l'établissement d'un «profil» de caractéristiques personnelles qui permettait aux individus d'occuper un poste en fonction de leurs habiletés. Cette philosophie est grandement utilisée de nos jours.

Parmi les auteurs plus contemporains, Le Borteff (1994) conçoit la compétence comme un savoir agir : « c'est une construction, le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources » (dans Foucher et Leduc, 2001, p.30). De son côté, Lévy-Leboyer (1996), dissocie les compétences des aptitudes et des traits de personnalités car selon lui, ils sont insuffisants pour aborder les exigences reliées aux postes. Il définit les aptitudes et les traits de personnalité selon qu'ils permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variation de leurs comportements dans les tâches spécifiques.

St-Onge et al. (1998) définissent le terme la compétence à partir de trois éléments : les connaissances, les habiletés et les aptitudes. Les connaissances représentent les renseignements portant sur des concepts, des faits ou une procédure et qui facilitent la réalisation d'une activité. Les habiletés sont définies par les capacités à exécuter des opérations avec adresse et précision. La capacité d'établir des objectifs, de déléguer la responsabilité des tâches au niveau souhaitable (pour un cadre) et d'organiser et présenter des idées de manière convaincante sont des exemples d'habiletés. Et enfin, les aptitudes font référence à une prédisposition naturelle. Les aptitudes cognitives, psychométriques, physiques ou sensorielles de même que perceptuelles, sont les principales aptitudes (St-Onge et al, 1998). Les compétences sont la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité ainsi que de connaissances acquises tout en les combinant avec la culture et les stratégies de l'entreprise (Jolis, 2000).

Dans le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois/ANPE (dans Jolis, 2000), « Le concept de compétence est défini comme un ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/ métier dans une situation d'activité donnée. ». Dion (1986, dans Jolis, 2000) définit la compétence comme « un ensemble des qualités qui permettent à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée » alors que les auteurs ayant élaboré le PGC (Profil Global de Compétences) de la Fonction Publique du Canada abondent dans le sens où les compétences sont les caractéristiques sous-jacentes au rendement ou au comportement de la personne au travail (Slivinski et Miles, 1996).

Spencer & Spencer (1993), des auteurs crédibles auprès de la communauté scientifique définissent la compétence comme : « des caractéristiques sous-jacentes qui sont causes d'efficacité ou de rendement supérieur, selon un critère précis d'évaluation, dans un emploi ou une situation » (p.9). Selon ces mêmes auteurs, les caractéristiques sous-jacentes : « font référence à des façons de se comporter et de penser qui se manifestent dans nombre de situations et qui durent d'assez longues périodes de temps » (p.9). Pour Le Boterf (1994) auteur français reconnu, la compétence existe en autant qu'on puisse la percevoir d'une façon ou d'une autre, tandis que pour Minvielle et Vacquin (1995), elle existe déjà sous l'aspect de ce qu'elle démontre comme potentiel (dans Jolis, 2000).

Les auteurs Slivinski, L.W. et Miles, J. (1996) ont innové en tenant compte du contexte de travail comme les niveaux hiérarchiques, les rôles, le cycle de vie de l'organisation et la culture organisationnelle pour établir le profil global de compétences (PGC) du personnel cadre de la Fonction publique du Canada¹. Le PGC comprend aussi une gamme de caractéristiques individuelles répartis en huit catégories soit : 1) les aptitudes; 2) les capacités et habiletés; 3) les connaissances; 4) les caractéristiques physiques; 5) les styles; 6) la personnalité; 7) les principes, valeurs, convictions, attitudes et spiritualité et finalement; 8) les intérêts personnels. Chaque catégorie possède des regroupements spécifiques. Ces auteurs ont vu juste et leur étude est un apport important aux sciences de la gestion malgré un nombre élevé (plus de 65) de compétences dans leur profil générique.

¹ Slivinski, L.W. et Miles, j. 1996. Profil de compétence : un modèle dans Centre de psychologie du personnel Commission de la fonction publique : Ottawa. 105p.

Finalement, devant l'ensemble des définitions sur les compétences, Foucher et Leduc (2001) identifient les caractéristiques principales suivantes : « elle (une compétence) fait appel à plusieurs dimensions de l'individu, telles que des aptitudes, des connaissances et des habiletés; elle est une prédisposition à agir qui fait référence à un ensemble assez stable de caractéristiques durables dans le temps et pouvant se manifester dans des situations variées et; elle influence le rendement qui détermine si la compétence est maîtrisée » (p.28).

Ces dimensions interagissent dans un processus pour établir un profil de compétences. Parmi les auteurs ayant étudié ce sujet, Spencer & Spencer (1993) ont révolutionné la méthodologie de recherche dans l'élaboration des profils de compétences. On retrouve habituellement trois catégories d'éléments dans leurs profils soit : 1) les caractéristiques de la personne qui font partie de sa personnalité et qui peuvent prédire son comportement dans des situations variées; 2) la relation causale qui est caractérisée par une compétence qui permet de prédire le comportement et la performance de l'individu au travail (intention d'agir qui amène à une action et ensuite à des résultats) et finalement, 3) les critères de référence qui sont des critères de mesure permettant de distinguer les individus à haut potentiel comparativement à ceux s'inscrivant dans la moyenne. À l'intérieur de leurs études sur les compétences, Spencer et Spencer ont développé un modèle qui préconise une stratégie de recherche insistant sur la nécessité de comparer les personnes ayant un certain succès dans leur travail avec d'autres qui en ont moins, ce qu'ils nomment la «performance moyenne». Pour eux, il importe de connaître et de distinguer les habiletés qu'un individu a générées par sa conduite ou comportement dans le passé en vue de répondre aux exigences de situations réellement vécues par celui-ci. Les prédicteurs de succès ne résident pas dans les situations hypothétiques ou dans les mises en situation mais plutôt dans le contenu de l'analyse systématique des expériences réelles passées de l'individu.

L'utilisation d'une approche qui étudie la personne au travail (perspective pratique) plutôt que de recourir uniquement à l'utilisation de tests prédicteurs basés sur la théorie, est une méthode intéressante et innovatrice dans l'étude de Spencer & Spencer (1993). Cette approche, la technique du BEI (*Behavioral Event Interview*), est empruntée de la méthode des incidents critiques de Flanagan développée en 1954 (dans Spencer & Spencer, 1993) qui s'intéressait surtout à la tâche en elle-même ainsi qu'aux situations qui pouvaient en

découler. Spencer & Spencer ont renouvelé cette méthode par l'identification des caractéristiques des personnes ayant connu du succès dans le passé, au lieu de se concentrer sur la tâche en elle-même, comme Flanagan. La méthode du BEI est fort intéressante pour notre recherche et elle sera élaborée davantage dans la section sur la méthodologie.

Le modèle de Spencer & Spencer (1993) élaboré pour mesurer les compétences chez les individus se présente sous la forme d'un Iceberg à cinq types de caractéristiques visibles et invisibles ou centrales et périphériques, classés selon une hiérarchie.

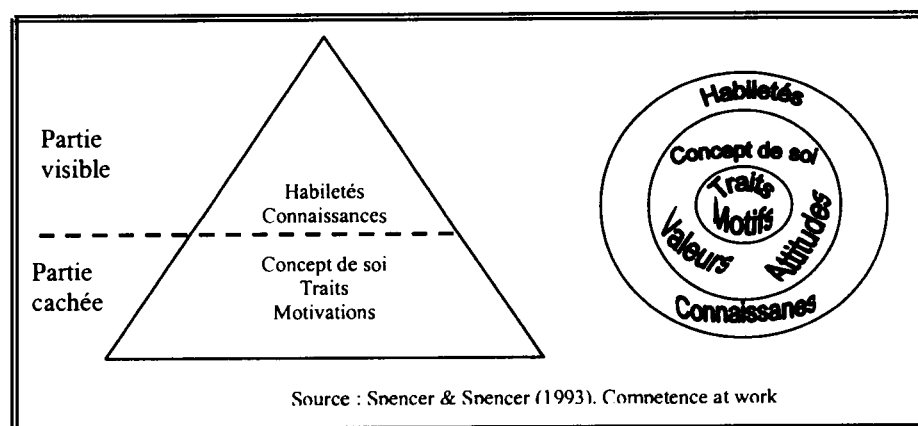


Figure 2.2 Le modèle de compétences de Spencer & Spencer (1993)

Les deux premières caractéristiques positionnées dans la partie supérieure de l'iceberg - habiletés et connaissances - sont considérées comme faciles à acquérir et à développer et sont représentées dans la partie visible de l'iceberg. Les habiletés, sont les caractéristiques nécessaires pour accomplir des tâches à caractère physique ou mental. Les connaissances, comme compétences, représentent l'information utile que détient une personne dans un contexte donné. Selon Spencer & Spencer (1993), il importe d'identifier non seulement ce que l'individu connaît mais aussi comment il utilise ses connaissances dans l'action. Dans la section inférieure de l'iceberg, soit la partie invisible, on retrouve les éléments les plus significatifs du profil soit les motivations, les traits et le concept de soi. Le concept de soi se reflète dans les attitudes de la personne, ses valeurs, l'image de soi et la confiance en soi. Les traits sont les caractéristiques physiques, émotionnelles et les réponses consistantes que donnent les individus en réaction à des situations. On y retrouve le contrôle de soi, l'initiative ou encore la capacité de travailler sous pression. Finalement, le dernier

type est celui des fondements dans l'action. Les motifs ou "*motives*" sont les raisons profondes pour lesquelles l'individu agit et modèle sa conduite. Comme les motifs réfèrent au fondement dans l'action, nous utiliserons le terme «motivation» tout au long de ce mémoire pour aborder les "*motives*" définies par Spencer & Spencer.

Les trois dernières caractéristiques sont plus difficiles à développer puisqu'elles sont associées à la personnalité et la culture individuelle. Pour cette raison, les auteurs (Spencer & Spencer, 1993) sont d'avis qu'il est plus judicieux de sélectionner des individus possédant dès le départ ces compétences plutôt que de chercher à les développer, ceci en terme de coûts pour les entreprises et de respect pour l'individu. D'ailleurs, de plus en plus de compagnies tentent d'identifier dès le processus de sélection les individus épousant les valeurs de l'entreprise et qui démontrent un comportement «souhaitable» comme futur employé de cette entreprise (Pfeffer et Veiga, 1999). Southwest Airlines (compagnie aérienne américaine) fonctionne de cette façon lors de la sélection et du recrutement de ses pilotes. Elle identifie, à l'aide de test de personnalité et de mise en situation, les pilotes se rapprochant le plus des valeurs organisationnelles.

Nous retenons principalement du modèle de Spencer & Spencer (1993), la hiérarchisation des compétences qui permet de distinguer leur importance relative en fonction du poste étudié et la possibilité d'adapter le modèle en fonction du niveau de l'emploi et des exigences de l'environnement de travail (secteur, cycle de vie, etc.). Ainsi plus un poste demandera de hautes responsabilités à conséquences lourdes, plus les éléments liés aux dimensions psychologiques seront essentiels, comme c'est le cas avec l'entrepreneur.

Les trois dernières caractéristiques, constituant la partie invisible de la compétence et présenté par Spencer & Spencer (1993), seraient déterminantes chez le chercheur qui devient entrepreneur dans le secteur biopharmaceutique. Nous croyons qu'elles permettront de mieux comprendre les compétences spécifiques pouvant amener le chercheur à réaliser sa vision entrepreneuriale.

L'association du Principe de Peter à ces modèles soulève la question suivante : est-ce que le fait qu'un chercheur devienne un entrepreneur est le signe qu'il a atteint un niveau d'incompétence comme chercheur ? Selon le PGC, est-ce que le contexte dans lequel évolue

le chercheur influence le développement de ses capacités entrepreneuriales ? Et finalement, selon la théorie sur le profil de compétences de Spencer & Spencer, est-ce que la performance d'un chercheur qui démarre une entreprise s'explique par certaines caractéristiques de son profil de compétences qui l'amènent à développer et à réaliser sa vision ?

Pour répondre à ces différentes questions, la prochaine section présentera les compétences intrapsychiques essentielles à la mise en œuvre de la vision soit : les motivations, le concept de soi et les traits de personnalité (Spencer & Spencer, 1993). Ainsi, en tenant compte de l'agir entrepreneurial élaboré par Filion (1991), nous préférons utiliser le terme de compétences intrapsychiques pour identifier les caractéristiques clés de l'entrepreneur. Ainsi, la section suivante se compose de trois parties. La première partie présente les motifs (motivations) qui poussent le chercheur à démarrer une entreprise et à réaliser sa vision. La deuxième traite du concept de soi et du lieu de contrôle. Finalement, les traits de personnalité viendront conclure cette section.

2.3. Les compétences intrapsychiques : motivation, concept de soi et traits

2.3.1. La motivation (« *motives ou motifs* »)

Depuis longtemps, les chercheurs ont voulu savoir ce qui incitait les individus à créer une entreprise. La notion de motivation est un concept pertinent en entrepreneuriat. D'après les études recensées par les auteurs Blais et Toulouse (1989), les sujets de la motivation entrepreneuriale pourraient être classés en deux sous-groupes : les études qui s'appuient sur une théorie de la motivation et celles qui explorent les raisons invoquées par les individus qui créent des entreprises. La présente section présentera dans un premier temps les théories générales sur la motivation et dans un deuxième temps, celles traitant de la motivation entrepreneuriale.

De façon générale, on peut définir la motivation comme étant l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné (Dolan et Lamoureux, 1990) ou à atteindre des buts (Allen, 1998) de façon volontaire. Une autre définition est tout aussi intéressante. La motivation est : « l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences - tant internes qu'externes - qui incitent une personne à se comporter d'une

certaine manière » (Blais et Toulouse, 1989). Elle peut être expliquée par l'existence de facteurs internes (motifs poussant l'individu à adopter un comportement particulier) et de facteurs externes (contrainte ou incitation à agir hors de son propre contrôle et amenant à réagir à des pressions externes). En somme, «la motivation peut être associée à des forces ou des pulsions persistantes qui favorisent l'émergence d'un comportement et qui le dirigent de telle sorte qu'il répond aux besoins ou aux conditions qui ont généré ses forces ou ses pulsions » (Dolan et Lamoureux, 1990, p.50). La motivation constitue donc un phénomène intérieur se rapportant aux désirs, aux besoins et aux buts convoités, incitant les individus à agir d'une manière particulière. De plus, ce processus se caractérise par l'effort, la persistance et l'orientation des efforts. Le premier représente la force ou l'énergie, physique ou psychologique, fournie par un individu dans la poursuite de ses objectifs. La persistance renvoie à la notion de persévérance et de constance dont fait preuve une personne lorsqu'elle adopte un comportement ou qu'elle accomplit une tâche particulière. Et finalement l'orientation des efforts renvoie à la qualité et à la pertinence du travail.

Pour comprendre le lien entre la compétence, la motivation et la réalisation de la vision chez le chercheur qui démarre une entreprise, nous allons regarder les différentes théories sur le sujet de la motivation. On peut les classer selon qu'elles sont des théories de contenu ou de processus. Dans les théories de contenu, on s'appuie sur l'hypothèse que les individus sont motivés par le désir de combler leurs besoins innés. Nous y retrouvons entre autre les auteurs tels que Maslow (théorie des besoins, 1954), de McClelland (théorie des besoins acquis, 1963) et de Herzberg (théorie des deux facteurs, 1959). Pour les théories de processus, l'objectif est de chercher à comprendre les besoins qui motivent les individus. Les auteurs les plus pertinents sont Vroom (théorie des attentes, 1964) et Locke (théorie des objectifs, 1968).

Dans les théories de l'approche de contenu, les études traitant des motivations entrepreneuriales s'inspirent principalement de la théorie des besoins acquis de McClelland (Blais et Toulouse, 1989). Cette théorie divise la motivation en fonction de trois types de besoin : le pouvoir, l'affiliation et l'accomplissement. Le besoin de pouvoir s'exprime par le fait de voir n'importe quelle situation comme une opportunité d'avoir du contrôle et de dominer les autres. Le besoin d'affiliation motive les individus qui sont habituellement

aimable et qui aime socialiser avec les autres. Et le dernier le besoin d'accomplissement, permet de motiver les individus qui se développent dans la poursuite et l'atteinte de leurs buts. Selon Blais et Toulouse (1989), les entrepreneurs créent une entreprise car ils désirent satisfaire les besoins de base de l'accomplissement. Ils préfèrent être responsable personnellement pour résoudre leurs problèmes, se fixer des buts et pour atteindre des objectifs selon leurs propres efforts. Ceci bien sûr tout en étant reconnu et apprécié pour leur accomplissement (Blais et Toulouse, 1990). L'ensemble des études s'étant inspirées de la théorie de McClelland, ont démontré que les entrepreneurs étaient motivés par le besoin de réussite. Cependant Blais et Toulouse (1989) font la remarque que ce besoin de réussite n'est pas seulement attribuable aux entrepreneurs, de là l'importance de regarder les autres théories traitant de la motivation.

Dans les théories de contenu, celle de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) identifie cinq niveaux de besoins, qui suivent une certaine hiérarchie où le premier niveau englobe les besoins fondamentaux et le cinquième, les besoins plus sophistiqués (besoins d'actualisation de soi). La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) propose une théorie selon laquelle l'individu serait motivé différemment selon qu'il s'agit de facteurs intrinsèques ou extrinsèques.

Parmi les théories de processus, la théorie des attentes de Vroom (1964) présente le postulat suivant : « Si l'individu a la conviction que son rendement est proportionnel à son ardeur et que sa rétribution variera selon différents niveaux de rendement, alors la valeur qu'il attribuera à chaque forme de rétribution sera fonction du processus de motivation.² Ce modèle s'explique selon la perception qu'a l'individu des relations qui existent entre son effort au travail, son rendement et les récompenses susceptibles d'être obtenues (Vroom, 1964; dans Dolan et Lamoureux, 1990). Pour l'entrepreneur, ses récompenses diffèrent d'un employé. Bien qu'elles soient très présentes, elles ne sont pas les mêmes.

Selon la théorie des objectifs de Locke (1968), le rendement et le comportement d'un individu sont influencés par les objectifs qu'ils se fixent. Plus les objectifs sont élevés et

² dans Langlais, K. 1999. Rapport de consultation : les magasins de détails, secteur du plein air. Pour le cours de Méthodologie de Recherche. Montréal : UQAM. 28 p.

difficiles à atteindre, plus leur niveau de rendement se situe au-delà de la moyenne de ceux qui préfèrent adopter des objectifs faciles à rencontrer (Dolan et Lamoureux, 1990). En somme, pour qu'un individu soit motivé, selon Locke (1968), il doit poursuivre des objectifs clairs et précis (notion de spécificité), difficiles mais réalistes (notion de difficulté) et ils doivent être acceptés par l'individu (notion d'acceptation des objectifs).

Un modèle plus récent mais qui demeure théorique, la dynamique du triangle de la motivation développée par Osteraker (1999) a aussi retenu notre attention. Cette théorie repose sur trois facteurs : la société, la culture organisationnelle et la personnalité de l'individu. Selon ce modèle, chaque individu est influencé à ces trois niveaux mais à des degrés différents et dans des proportions qui varient. Les besoins des individus sont alors représentés par des dimensions physiques, sociales et mentales. L'interrelation existant entre ces trois dimensions contribue donc à identifier le niveau de motivation des employés dans une organisation, selon le contexte économique, politique et social dans lequel évolue l'entreprise.

Les composantes et la perception systémique et dynamique du modèle d'Osteraker (1999) constituent un nouvel apport puisque l'auteur tient compte des nombreux changements auxquels font face les organisations aujourd'hui et de leurs impacts sur les ressources humaines. Le chercheur en biopharmaceutique qui devient un entrepreneur devra dorénavant générer des liens, se faire un réseau et surtout partager l'information. De là l'intérêt de regarder la dimension sociale du modèle présenté ci haut.

Nous venons de présenter plusieurs théories traitant du concept de la motivation. Par contre, seule celle de McClelland semble correspondre à notre problématique. En effet, la présente étude souligne l'importance des motivations dans le démarrage d'une entreprise, donc l'accomplissement de quelque chose mais dans un contexte précis, qui n'est pas celui du travail. Il importe donc d'aller plus en profondeur et de recenser les études explorant les motivations entrepreneuriales.

Selon la Chambre de Commerce du Canada (1988), les motivations à devenir son propre patron sont importantes et multiples. Il y a les insatisfactions antérieures, personnelles ou professionnelles qui pourrait être classées parmi les motivations négatives. D'un autre

coté, les besoins personnels, les récompenses recherchées et le besoin de réaliser un projet qui lui tient à cœur détermineraient les motivations positives. Shapero et Sokol (1995) mentionnent que se sont les personnes qui ont été dérangées dans leur vie, qui se sont retrouvées face à des situations qu'elles n'aimaient pas et auxquelles elles ne s'habituait pas, qui tendent à démarrer leur propre entreprise. Le projet entrepreneurial devient ainsi une façon de satisfaire un besoin de se réaliser, d'exprimer la personne en elle-même et d'actualiser ses activités. De plus, pour certains, devenir riche ou atteindre un statut reconnu dans la société est une forme de reconnaissance qu'ils retirent de l'entrepreneuriat.

Dans les études sur les motivations à l'origine de la création d'une entreprise, trois types de motifs sont communément identifiés : 1) créer son entreprise pour être son propre patron; 2) créer une entreprise pour se sortir d'une situation frustrante, suite à une perte ou suite à des difficultés à se trouver un emploi; et 3) créer son entreprise pour s'exprimer, pour réaliser un rêve, un projet, pour se réaliser et encore se développer. Cette dernière raison est souvent invoquée par les professionnels, les inventeurs ou encore les designers. Certains vont aller jusqu'à quitter une grande entreprise dans le but de réaliser le projet «que l'employeur leur a refusé » (Blais et Toulouse, 1989).

Ayant observé que les recherches : « ne se préoccupaient pas de rattacher les raisons invoquées à une motivation plus profonde ou à un besoin » (p.366), Blais et Toulouse (1989) ont décidé de réaliser une recherche ayant pour objectif de vérifier les motivations les plus importantes à la base de la création d'une entreprise. Cette étude réalisée auprès d'entrepreneurs du Québec et du Canada révélait 36 motivations pour démarrer une entreprise. Au Québec les cinq plus importantes sont : 1) atteindre une plus grande satisfaction personnelle, 2) tirer meilleur profit de ma formation et de mes talents, 3) être mon propre patron et travailler pour moi-même, 4) introduire plus de variété et d'aventure dans mon travail et 5) relever le défi des problèmes et des opportunités qui occasionnent la mise sur pied d'une nouvelle entreprise. Une analyse factorielle réalisée sur les motivations recensées au Québec indique que six facteurs expliquent 46,15 % de la variance. L'indépendance, le statut social, le développement personnel, l'altruisme communautaire, le milieu de vie agréable et la survie, sont les six éléments résultant du regroupement des facteurs.

Les auteurs concluent cette étude en mentionnant que la décision de fonder un type d'entreprise ne repose pas sur les mêmes motivations d'un secteur industriel à l'autre. Pour l'échantillon du Québec dans le secteur des entreprises techniques, bien que les raisons qui motivent ne soient pas claires dans les résultats, le milieu de vie et le statut social font partie de celles qui ne motivent pas. Si on regarde ce même secteur à l'échelle canadienne, il s'avère que le développement personnel serait une motivation assez importante. En somme, Blais et Toulouse (1989) soulignent qu'il est quasi impossible de trouver un profil de motivation s'appliquant à tous les entrepreneurs. Ils suggèrent, étant donné le nombre important de variantes, de privilégier les approches configurationnelles pour des études ultérieures.

Gasse (1995) a aussi abordé le sujet de la motivation entrepreneuriale. Dans son étude il ressort que les entrepreneurs démarrent leur entreprise pour trois motivations principales soit : le besoin de réalisation, le goût du pouvoir et le besoin d'autonomie. Ces trois éléments constituent une partie de son modèle du processus entrepreneurial. Il ajoute à cette liste le défi sans en expliquer l'importance. Ce modèle est présenté à la figure 2.3. Nous ne retenons de celui-ci que les éléments ayant trait au concept de motivation.

Selon Gasse (1995) le besoin de réalisation semble être la principale caractéristique des motivations de l'entrepreneur et est définie comme le sentiment de progresser, d'exceller et d'exploiter tout son potentiel. Dans une étude précédente (1982), Gasse relève que les entrepreneurs se fixent des objectifs et mettent les efforts nécessaires pour les atteindre. En plus d'avoir une vision à long terme, ils doivent leur réussite à leur grande persévérance et leur détermination à vouloir se surpasser. Ils sont productifs, tenaces, débrouillards et très entreprenants. Et lorsque les choses vont bien, on les voit souvent entreprendre de nouvelles activités ou encore effectuer des changements (Gasse, 1982). En 1995, il ajoute que les entrepreneurs aiment relever des défis et s'imposent des critères de performance élevés.

Pour évaluer leur progression vers le succès, les entrepreneurs se donnent des objectifs partiels et ils ponctuent leur avancée d'étapes (Gasse, 1995; 17). Ajoutons que le seul feed-back qu'ils sont en mesure de recevoir provient des résultats qu'ils atteignent. En

somme les individus au profil entrepreneurial veulent avant tout se surpasser et d'un succès à l'autre, la barre s'élève d'un cran.

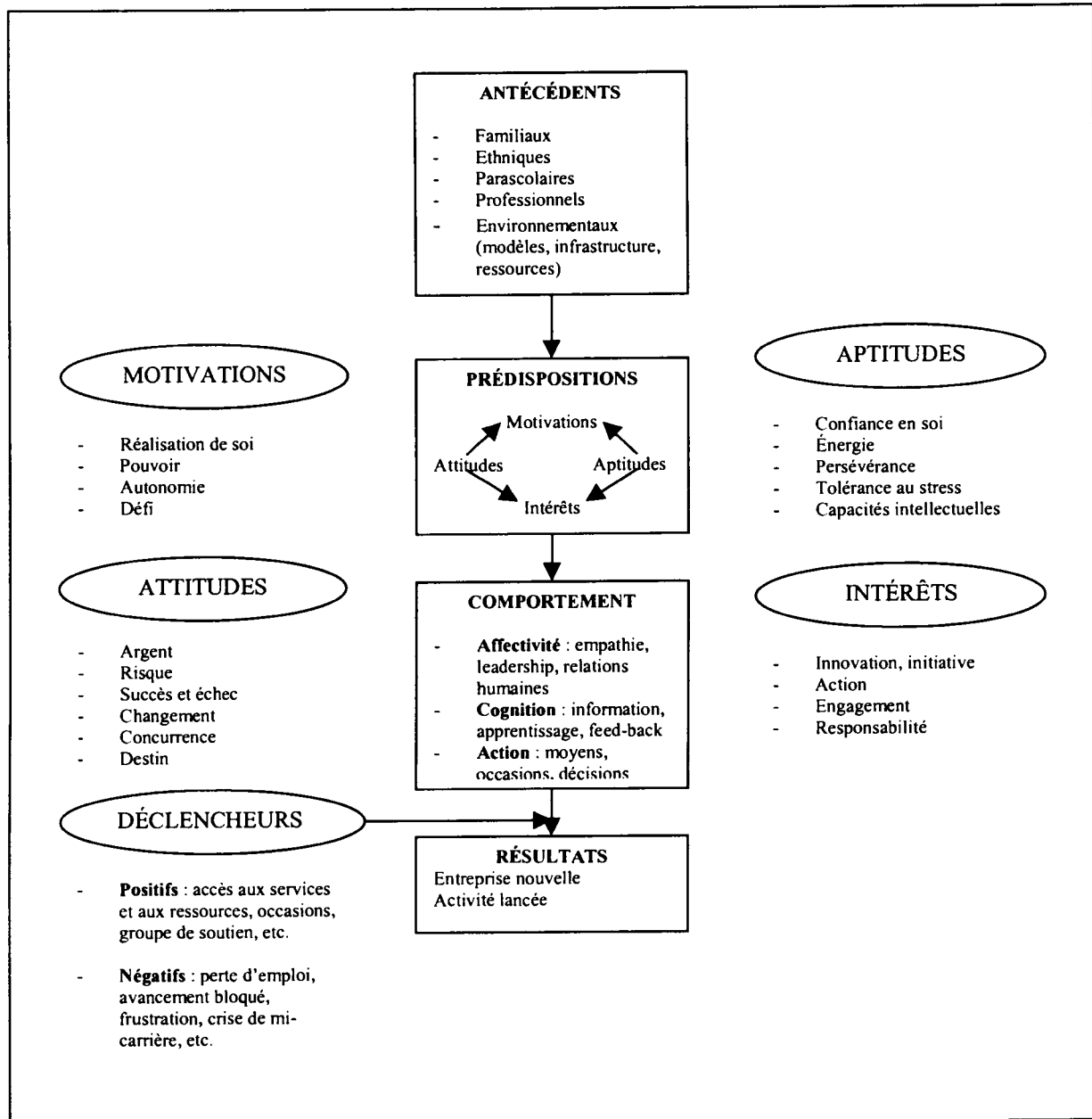


Figure 2.3 Modèle du processus entrepreneurial conduisant à la création d'une nouvelle entreprise (Gasse et D'Amours, 1993)

La deuxième motivation est le besoin de pouvoir qui se manifeste par un désir de domination. « La personne dominatrice aime diriger les autres, elle exprime énergiquement ses opinions et prend spontanément le rôle de leader du groupe, et elle use de persuasion ou d'influence et peut aussi devenir intolérante et autoritaire. » (Gasse, 1995, p.18). Ce type de motivation se traduit chez les entrepreneurs par un besoin de «pouvoir par l'action» et par le désir de modeler l'environnement à son projet personnel. Bien qu'habituellement les entrepreneurs aiment le pouvoir pour le contrôle qu'il leur donne sur les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au développement de leur entreprise, certains manifestent parfois une tendance au vedettariat. Ils cherchent à susciter l'admiration pouvant aller jusqu'à une dépendance envers l'image d'eux-mêmes que les autres leur renvoient.

Malgré tout, les entrepreneurs aiment lutter et gagner et l'emporter sur les rivaux, flattent leur besoin de pouvoir (Gasse, 1995). Avoir un certain statut, afficher les symboles de la position sociale permet à l'entrepreneur de mesurer son pouvoir par rapport aux autres.

Finalement, la troisième motivation est celle du besoin d'autonomie. Selon Gasse (1995), plus une personne a un besoin d'autonomie élevé, plus elle veut agir à sa guise et être libre de toute contrainte. Elle est rebelle à l'autorité, indépendante, autonome, résistante, individualiste et non-conformiste.

Chez les entrepreneurs ce besoin serait très fort puisqu'ils se refusent à dépendre des autres et des événements. « On pourrait dire des entrepreneurs qu'ils possèdent un sens très élevé de l'efficacité et du pouvoir personnel. Ils montrent de l'initiative et ils aiment être le patron pour asseoir leur autorité et aussi prendre la responsabilité de ce qui leur arrive » (Gasse, 1995, p.20). Ajoutons que selon ce même auteur, les entrepreneurs réussissent mieux s'ils ont de l'entregent, s'ils sont cordiaux et si leurs rapports avec les autres peuvent reposer sur de grandes habiletés de communication.

Le modèle de Gasse et D'Amours (1993, dans Gasse, 1995) présenté à la figure 2.3, a l'avantage de tenir compte aussi des déclencheurs. En plus du désir de réaliser un rêve, du besoin de réalisation, d'autonomie ou de pouvoir, certains événements peuvent contribuer à la réalisation d'une vision. Perçus positivement, les déclencheurs seraient par exemple : un trop plein d'énergie ou d'expérience à exploiter; du temps libre à investir ou de l'argent à

fructifier; l'appartenance à un réseau; la connaissance du milieu; une trouvaille extraordinaire à faire connaître; une occasion qu'on ne pouvait pas laisser passer ou encore; l'appui de l'entourage. Perçus négativement, les déclencheurs pourraient être : frustrations ou insatisfactions au travail; promotion bloquée; impossibilité de faire valoir ses idées; perte d'emploi et difficulté à réintégrer le marché du travail ou le besoin d'obtenir une plus grande autonomie financière.

On retiendra de cette section que le besoin de réalisation ou d'accomplissement, le besoin de pouvoir et d'autonomie englobent les motivations les plus importantes chez les individus qui désirent démarrer leur propre entreprise. Ces motivations résultent de l'intrapersonnel, de la personnalité profonde de l'individu et du fait même, du concept de soi. La prochaine section nous permettra d'approfondir cette notion toujours dans le but de chercher à comprendre les motivations qui poussent le chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique à réaliser sa vision.

2.3.2 Le concept de soi (contrôle interne et externe)

« Le concept de soi c'est la façon suivant laquelle on se perçoit, l'estime que l'on a de soi (Maslow, 1970), la conception qu'on entretient de ses capacités qui constituent la base sur laquelle le savoir-être puis le processus visionnaire reposent » (L-J., Filion, 1994; 19).

Le concept de soi n'est pas inné, il se développe, se conditionne. Dans son étude, Filion (1994) énumère six éléments qui caractérisent la construction du concept de soi. Ainsi, le contexte économique et social dans lequel ont évolué, les modèles professionnels des personnes qui nous entourent, notre milieu d'évolution immédiat, notre histoire personnelle, notre éducation et nos expériences vécues contribuent à influencer le concept de soi. Ajoutons à cela les composantes sociologiques ambiantes qui renferment les valeurs, les normes, les habitudes de travail et l'expression d'énergie. Tous ces facteurs vont influencer nos comportements, la façon d'être et de faire. Dans une autre étude, Pettersen & Jacob (1992) soulignent que le concept de soi est considéré par plusieurs auteurs comme l'un des régulateurs les plus importants du comportement et de tous les processus psychologiques de l'individu.

Dans ce sens, le concept de soi structure les caractéristiques du savoir-être comme la ténacité, l'intuition, l'équilibre et de ce fait, les façons de voir les choses. Filion (1991) ajoute que le concept de soi conditionne l'ampleur de la vision qui va se développer chez l'entrepreneur. Selon Gasse (1982), les entrepreneurs croient fortement en leurs capacités et leurs habiletés à atteindre les objectifs qu'ils se fixent. Ils ont une très grande confiance en eux et bien qu'ils n'aient pas été des élèves studieux et dévoués au système scolaire, ils sont en mesure de trouver les outils nécessaires à l'atteinte de leur objectif. En fait, Filion (1994) relève qu'en acquérant de la maturité, plusieurs entrepreneurs voient dans l'apprentissage, l'issue la plus naturelle afin de progresser dans leur projet. L'auteur ajoute qu'il semble exister une corrélation étroite entre le désir de réussir issu du concept de soi et le besoin d'apprendre pour expliquer la réussite de plusieurs entrepreneurs (Filion, 1994, p.13).

L'auteur ajoute que la manière selon laquelle évolue et s'organise le concept de soi, structure les caractéristiques du savoir-être (ténacité, intuition, équilibre) et ensuite les façons de voir. C'est le concept de soi qui conditionne l'ampleur de la vision qui se développera chez l'entrepreneur. Les compétences et les habiletés développées permettront d'atteindre des niveaux de savoir-faire et de savoir gérer qui, à leur tour, viendront influencer le processus individuel (Filion, 1994).

Un autre élément vient s'imbriquer dans le concept de soi, soit l'espace de soi. Peu connu des chercheurs en entrepreneuriat, l'espace de soi se définit par « le lieu de soi, l'espace psycho individuel de chacun » (Filion, 1991). C'est le concept de la liberté et son extension, notre bulle individuelle. L'espace de soi varie, il est parfois moins large chez certaines personnes, alors qu'il peut être plus large chez d'autres. Ces différences proviennent des composantes sociologiques ambiantes (modalité de l'exercice du pouvoir, histoire de la société au niveau de la liberté et des droits individuels, la maturité sociale et le niveau d'éducation du milieu), du milieu d'évolution immédiat (la convention sociale de respect entre les gens, physique psychologique) et du contexte personnel désiré. Filion (1994) afin de mieux comprendre la notion d'espace de soi et son importance auprès des entrepreneurs, a élaboré un tableau des caractéristiques de l'espace de soi. Celui-ci est séparé en deux sections : un espace de soi étroit et un espace de soi ample (tableau 2.1).

Si l'espace de soi est restreint, le concept de soi l'est aussi. Les individus avec un espace de soi restreint, travaillent pour soutenir le rendement de la «machine» (Filion, 1994, p.28), puisque l'humain est un moyen. Par contre, si l'espace de soi est ample, il est suffisant pour permettre à chacun de se réaliser pleinement tout en négociant ses différences avec les autres.

Tableau 2.1 Les caractéristiques d'espace de soi selon Filion (1994, p.27)

Caractéristiques d'espace de soi	
Espace de soi restreint	Espace de soi ample
<ul style="list-style-type: none"> - Exerce des pressions vers la conformité - Favorise la pensée linéaire - Se polarise d'absolus - Dogmatique et rigide - Considère l'humain comme un moyen - Impose des façons de voir - Pratique la règle du tout ou rien - Cherche à éliminer les différences - Recommande le « prêt-à-porter » - Punit l'erreur 	<ul style="list-style-type: none"> - Encourage l'originalité - Favorise la pensée systémique - Évolue autour du contingent - Relatif et souple - Considère que l'humain contrôle sa destinée - Propose, explique des approches - Négocie et chemine - Respecte les différences - Préfère le « fait sur mesure » - Tolère l'erreur

Les entrepreneurs peuvent se retrouver avec un espace de soi restreint ou ample, il en dépend de la personnalité de l'individu. L'entrepreneur pourra modifier son espace de soi individuel, mais aussi, l'espace de soi collectif, créé à partir d'éléments tels la personnalité des personnes sélectionnées pour agir comme collaborateurs, sa culture et son niveau d'éducation. De plus, le climat et la culture organisationnelle, le niveau de liberté attribué dans l'exécution des mandats, le niveau d'erreurs tolérées, le plaisir permis, l'importance attribuée à la réalisation individuelle et l'association établie entre l'accomplissement des tâches et la notion de jeu détermineront le type d'espace de soi (Pedler, Burgoyne et Boydell, 1991; dans Filion, 1994).

L'espace de soi est un concept assez novateur en entrepreneuriat et peu utilisé (présenté pour la première fois en 1994 par Filion). Pourtant, il permet de faire le lien entre le leadership, le style de supervision, la réussite mais surtout, la confiance en soi chez l'entrepreneur. Plusieurs auteurs sur le sujet de l'entrepreneuriat ont aussi fait le lien entre la confiance en soi et le lieu de contrôle chez un entrepreneur (Gasse, 1982; Filion, 1991; Filion, 1994). Selon Rotter, chercheur éminent sur les théories de la personnalité, de longues

périodes d'exposition à un renforcement incontrôlable, c'est-à-dire lorsque l'individu n'a pas de contrôle sur son environnement, peuvent créer des attentes généralisées qui modifient les façons de voir dans plusieurs situations. D'un autre côté, si les personnes sentent qu'elles ont le contrôle, elles se sentent rarement sans pouvoir (Rotter, 1966; dans Gergen et al, 1992).

Suite à plusieurs études, Rotter a pu remarquer que certaines personnes croient que ce qui leur arrive est le résultat de circonstances externes, c'est-à-dire, hors de leur contrôle. D'autres au contraire, attribuent ce qui leur arrive en grande partie aux circonstances internes, à eux-mêmes. Gasse (1982) avance que les entrepreneurs qui croient détenir un certain contrôle sur leur destin, ont la perception de pouvoir influencer leur environnement et atteindre les résultats désirés.

« Se reconnaître du contrôle sur les événements permet d'aller de l'avant; mais croire que tout ce qui nous arrive est dû directement à notre propre comportement n'apparaît certainement pas comme une conception saine et réaliste » (Jutras, 1987 dans Gergen et al., 1992).

Suite à ce constat, la théorie behavioriste a permis de revenir à la notion d'externalité dans le sens où elle repose sur le postulat selon lequel l'action humaine est d'abord gouvernée par les événements extérieurs (Gergen et al.,1992, p.14). Cette approche s'est révélée très utile dans la mesure où elle a incité les chercheurs à identifier les événements environnementaux reliés de manière étroite aux comportements des individus et ainsi, à ne pas chercher seulement à valoriser, dans les études, le contrôle interne.

Devant l'engouement pour le sujet du contrôle interne et externe, Rotter (1966) a élaboré un instrument permettant de mesurer les différences individuelles : la célèbre échelle de I-E. À partir de ce moment, le Lieu de contrôle « *Locus of Control (LOC)* » devient une base d'orientation pour la recherche sur la variable de la personnalité.

Bon nombre d'études ce sont attardées par la suite, au lien entre la réussite et l'individu de type interne (Crandall et al, 1962; Rotter, 1966; Phares, 1976; Findley et Cooper, 1983; dans Dubois, 1987). Elles ont démontré que les sujets internes étaient plus efficaces que les sujets externes, tant comme étudiants que comme professionnels au travail. Dubois (1987) explique que les raisons reliées à la réussite des sujets internes se définiraient par une motivation ou un besoin de réussite plus accentué chez ceux-ci et accompagné

généralement de procédures de traitement de l'information plus efficaces, ou bien encore une réaction différente à l'égard du succès et des échecs en fonction de l'orientation du LOC (p.97).

Au niveau du choix professionnel, là encore le concept de contrôle interne amène des corrélations intéressantes. Comme plusieurs études l'ont révélé, les individus avec une forte propension à l'internalité ont le désir de contrôler leur environnement, ils tendent à choisir des professions leur offrant l'opportunité de prendre plus d'initiatives et leur permettant d'utiliser au maximum leurs capacités. Taylor (1982; dans Dubois, 1987) a d'ailleurs trouvé dans l'une de ses études sur le LOC qu'il existait effectivement une relation entre le choix professionnel et le concept de contrôle et que celle-ci était largement déterminée par le niveau de capacités de l'individu.

Plus tôt nous avons présenté le concept de motivation et son importance dans la l'élaboration d'un profil de compétence. Les auteurs ayant présenté des études sur le lieu de contrôle ont aussi utilisé le concept de motivation. En effet, c'est très tôt que l'hypothèse d'un lien entre LOC et motivation pour la réussite a été posée et ce, par Rotter en 1966. McClelland et Atkinson ont aussi travaillé sur le sujet dans les années 50. Ils parlaient dans leurs études du « *need achievement* » qui se traduit par un besoin d'accomplissement ou encore par la réalisation. C'est avec les travaux de Liverant et Scodel en 1960 que la première preuve est apportée sur la corrélation entre motivation pour la réussite et internalité. Ces auteurs démontrèrent l'existence d'un lien entre une forte motivation à réussir et des attitudes adaptées à l'égard de la difficulté de la tâche. Il est évident que des individus ayant l'impression de posséder un contrôle sur leur environnement développeront une confiance en eux assez grande et ainsi, seront portés à vouloir exécuter des tâches qu'ils jugent à leur niveau en ce sens, plus élevé. L'inverse est aussi vrai pour les individus de type externe ayant moins confiance en eux qui orienteront généralement leur travail vers des tâches plus facile et donc, facilement réalisables. Gasse (1995) mentionne que ceux-ci, munis d'un contrôle interne fort, croient pouvoir influencer sur les événements qui surviennent et pensent être en mesure de maîtriser leur propre destin. Ainsi ils pensent qu'il n'en tient qu'à eux de rassembler les ressources et les moyens pour concrétiser leurs idées, leur rêve. De plus,

s'ajoute à cela la capacité à percevoir les occasions et à les saisir au vol pour améliorer leur situation ou pour développer de nouveaux créneaux.

En résumé, la théorie du LOC dit en terme plus simple qu'avec un profil de contrôle interne, on croit exercer un meilleur contrôle sur sa propre vie, on réussit mieux et on s'adapte mieux. À l'inverse, plutôt de type externe, on attribue les événements au hasard, et donc, on possède moins de confiance en soi. Ainsi les internes seraient des individus qui réussiraient mieux étant considérés à priori, plus aptes à réussir que les autres de type externe.

Tableau 2.2

Caractéristiques des types internes et externes

CARACTÉRISTIQUES DES TYPES INTERNES ET EXTERNES		
TYPES	INTERNES	EXTERNES
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Confiance en eux ❖ Réussissent socialement ❖ Moins influençables ❖ Persuasifs ❖ Niveau de stress moins élevé ❖ Semblent exercer un meilleur contrôle sur leur propre vie ❖ S'adaptent mieux 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manque de confiance en eux ❖ Semblent moins bien appréciés des subalternes ❖ Sont plus punitifs ❖ Niveau de stress plus élevé ❖ S'adaptent moins bien

Source : Résumé des études sur le lieu de contrôle

Afin de poursuivre notre réflexion et creuser davantage l'intrapsychique de l'entrepreneur, la prochaine section traitera du concept de personnalité. Notre but étant de chercher à comprendre les motivations ayant poussé un chercheur à devenir entrepreneur, la connaissance des caractéristiques de sa personnalité est un élément complémentaire aux notions de vision et de motivation et est essentielle à la compréhension de l'agir entrepreneurial

2.3.3 La personnalité de l'entrepreneur

Les concepts présentés dans la section précédente soit, la motivation et le concept de soi, sont reliés à la personnalité de l'individu tels que définit par les auteurs Spencer & Spencer (1993) dans leur modèle de compétences. Mais pour comprendre l'agir entrepreneurial, il importe d'approfondir davantage ce concept en l'appliquant au chercheur qui démarre une entreprise dans le secteur biopharmaceutique.

Dolan et Lamoureux définissent la personnalité comme étant : « ...l'ensemble des traits d'origine héréditaire et sociale qui sont relativement stables chez l'adulte et qui déterminent les particularités et les différences dans les attitudes et dans les comportements » (1990, p.22). Ils ajoutent que les principaux déterminants de la personnalité sont l'hérédité, la culture, la famille, le groupe et les rôles, ainsi que les expériences de vie. Nous avons vu plutôt que les différents chercheurs en entrepreneuriat insistent sur le côté personnalité de l'entrepreneur. En outre, les cinq éléments qui façonnent la personnalité sont aussi étudiés chez ce dernier (dans Gasse, 1982, 1995; Filion, 1991, 1994, 1999; Spencer & Spencer, 1993; Blais et Toulouse, 1989).

La personnalité du chercheur est habituellement qualifiée d'individualiste, logique, orientée vers la découverte concrète de résultats et qui démontre un côté introverti semble dissociée de celle d'un entrepreneur. D'un autre côté, le marché économique nous démontre très bien que certains scientifiques réussissent en affaires. En ce sens, on peut se demander si une personnalité propre, qui diffère un peu du scientifique traditionnel, est perceptible chez le chercheur qui part en affaires ? Bien que l'on sache que le concept de personnalité est contingent, dans le sens où il peut changer à travers les expériences de vie, nous pensons que certains éléments sont susceptibles de revenir à travers les chercheurs qui participent à notre étude.

Aussi, si certains réussissent mieux que d'autres, on pourrait supposer que certains types de personnalité constitueraient une prédisposition au succès. Lau et Shaffer (1999) ont étudié cette question à partir de la théorie de l'apprentissage social. Les auteurs définissent le concept de succès de carrière selon « ...des résultats ou des accomplissements psychologiques ayant des effets positifs qui une fois accumulés, résultent des expériences de l'ensemble de la vie professionnelle » (p.225). Pour Ryckman (1997, dans Lau & Shaffer, 1999), la personnalité est comme «...une dynamique et un ensemble organisé de caractéristiques d'une personne qui influencent ses propres cognitions, ses motivations et son comportement ». Ce même auteur classifie les théories de la personnalité selon cinq perspectives; 1) la perspective psychanalytique; 2) la perspective des traits; 3) la perspective cognitive; 4) la perspective existentielle et finalement; 5) la perspective du comportement

social qui postule que nous sommes guidés par nos motivations à vouloir atteindre certains buts fixés.

Selon la perspective du comportement social, la personnalité ou les comportements sont le fruit de l'apprentissage plutôt que des acquis innés. On peut alors supposer qu'il existe une typologie illimitée d'entrepreneurs. D'ailleurs Lau et Shaffer (1999) ajoutent que les expériences et les interactions des personnes s'influencent les unes sur les autres continuellement. Le comportement apparaît ainsi comme le résultat complexe d'un jeu d'interaction entre les processus innés et les influences de l'environnement. Selon ces auteurs, il n'y aurait pas vraiment de personnalité «type» mais plutôt certains comportements qui prédisposeraient au succès. C'est d'ailleurs de cette façon que Spencer & Spencer (1993) présentent le concept de compétence.

En somme, le modèle de Lau et Shaffer (voir figure 2.2) est utile afin de démontrer que le succès de l'entrepreneur dans une firme biopharmaceutique résulte, en grande partie, de sa personnalité propre. Il fait ressortir l'importance de mesurer le locus de contrôle (interne et externe, Rotter, 1966), l'estime de soi (concept de soi, Filion, 1991) et l'influence que ces entrepreneurs ont sur leur équipe de travail (pouvoir, Gasse, 1995), ce que Lau et Shaffer (1999 p.227) nomment le machiavellisme. Ces auteurs ajoutent dans leur modèle, les motivations ou moteurs, le succès dans la carrière, le monitorat de soi, l'optimisme et la congruence entre l'environnement et la personne (figure 2.4).

D'autres auteurs ont aussi abordé le concept de personnalité mais davantage orienté vers le dirigeant d'entreprise et la pensée stratégique. Selon Fabi et Hafsi (1997), les caractéristiques de la vie intérieure des dirigeants et les motivations qui les animent jouent un rôle crucial et certaines peuvent être mesurées grâce aux techniques de la psychologie tels les tests psychométriques sur la personnalité. Pour ces auteurs, le développement de la gestion stratégique des dirigeants d'entreprises au 21^{ème} siècle peut être mesuré à partir de six indicateurs. Le premier est le style de leadership transformationnel qui se manifeste par la capacité des dirigeants à susciter des niveaux plus élevés d'efforts, d'efficacité et de satisfaction chez leurs subordonnés. Leur charisme, leur capacité à stimuler

intellectuellement les autres et la considération individualisée qu'ils ont tendance à accorder à leurs subordonnés favorisent ce style de leadership.

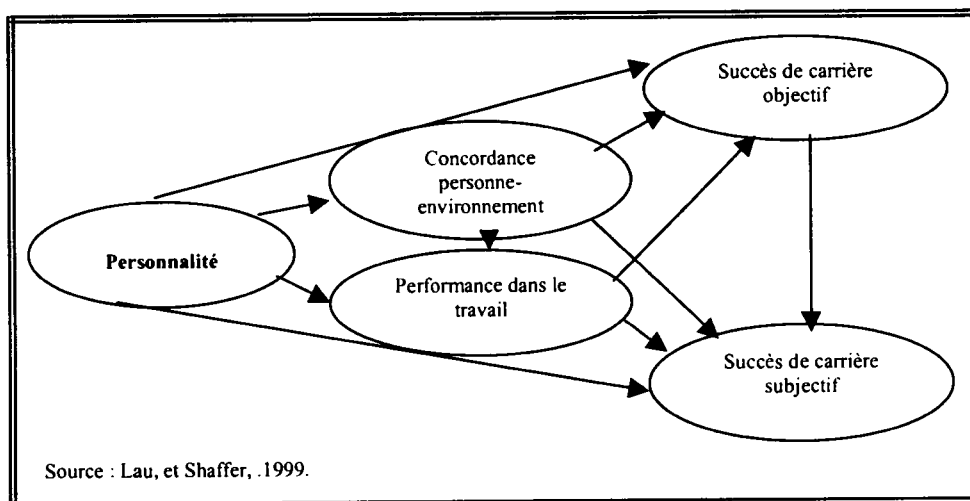


Figure 2.4 Modèle conceptuel du succès de carrière (Lau et Shaffer, 1999)

Le deuxième indicateur est celui de la philosophie de gestion participative. Elle détermine l'habileté du dirigeant à laisser l'espace nécessaire à ses collaborateurs pour la prise de décision et l'expression de nouvelles idées.

L'attitude face au changement constitue le troisième indicateur. Elle détermine la tendance des dirigeants à résister ou à être favorable au changement. Comme quatrième indicateur, Fabi et Hafsi (1997) présentent l'internalité du lieu de contrôle qui est mesuré sous l'angle du niveau de confiance des dirigeants en eux-mêmes et en leur capacité à influencer les choses. Le lieu de contrôle, tel que développé par Rotter (1966), est présenté comme un indicateur du rapport entre le déterminisme et le volontarisme. Il mesure la force du bien (succès) qu'un individu établit entre ses comportements et ce qui lui arrive. Bien que nous ayons largement abordé ce sujet dans une la section précédente, Fabi et Hafsi (1997) ajoute que l'utilisation du test de Rotter est justifiée puisqu'il démontre des qualités psychométriques qui ont été largement accréditées.

Comme avant dernier indicateur, la complexité cognitive s'exprime par la capacité à intégrer des données disparates en patterns ou en ensemble cohérents. Ceci s'avère essentiel pour faire face aux complexités du changement majeur. Cet indicateur peut se mesurer avec le questionnaire développé par Fabi et Hafsi (1997) comportant huit questions selon une échelle de Likert à cinq niveaux.

Finalement, le besoin d'accomplissement et la motivation au travail constituent la mesure d'un désir profond de vouloir réaliser les choses qui ont de l'impact et qui sont susceptibles de survivre à la personne qui les a réalisées. Ce concept psychologique – besoin d'accomplissement – a été popularisé et opérationnalisé par David McClelland en 1961.

Suite à l'ensemble des éléments que nous venons de présenter, c'est-à-dire, la vision qui émane des rêves de l'individu et qui l'incite à démarrer une entreprise, les motivations qui le poussent à aller de l'avant et à poursuivre son rêve «réalisable» et ses caractéristiques personnelles qui déterminent son agir entrepreneurial et font de lui, un individu capable de démarrer, de gérer et de développer une entreprise, nous permet de mieux comprendre ce qu'est un profil de compétences. La prochaine section présente les différents auteurs ayant abordé le sujet des caractéristiques entrepreneuriales générales et depuis peu, les études réalisées auprès des entrepreneurs «technologiques» ou du secteur des technologies. Nous pensons que l'étude de quelques-uns de ces profils de caractéristiques nous aidera à induire celui de notre chercheur-entrepreneur qui ne semble pas avoir été encore élaboré dans la littérature.

2.4 Les caractéristiques entrepreneuriales issues de la littérature

Le Québec est reconnu pour favoriser de très belles qualités entrepreneuriales dont notamment celle du respect des autres (Julien, 2000). Le mélange de plusieurs cultures dans cette province permet aux entrepreneurs de travailler avec une gamme élargie de personnes provenant de différents pays et de ce fait, de développer une adaptabilité exceptionnelle qui facilite les relations internationales. Dans une entrevue accordée à la revue «Entreprendre», François Tavenas, recteur de l'Université Laval mentionnait : « lorsque les entrepreneurs québécois décidaient de faire quelque chose sur le plan international, ils se débrouillaient

plutôt bien. Il suffit de regarder des compagnies comme Bombardier, Nortel, SNC-Lavallin... » (septembre, 2000).

Ajoutons que les entrepreneurs québécois possèdent la détermination, la persévérance, la créativité et l'adaptabilité nécessaire pour entreprendre les plus grands défis dans le monde des affaires (Gasse et Carrier, 1992; Julien, 2000). Des têtes d'affiches tels que Fransesco Bellini (BioChem Pharma), Pierre-Karl Péladeau (Quebecor), Michael Dennis (Glaxo Wellcome) du secteur des affaires et Toulouse, Julien, Cossette, Filion, Gasse, dans la communauté académique, ont tous contribué à faire avancer l'entrepreneuriat au Québec de par leurs études ou leurs actions dans le monde des affaires. Afin de comprendre un peu mieux le profil d'un entrepreneur, nous nous sommes attardés sur la définition qu'en faisait Filion (1991) :

« Le succès d'une entreprise est directement proportionnel au lien qui existe entre les compétences antérieures de l'entrepreneur et les compétences requises pour le projet ».

Il est essentiel de pouvoir identifier les bonnes compétences des chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique au Québec tant pour les investisseurs privés que pour le gouvernement dans l'octroi de fonds publics. Elles reflètent les actions orientées vers la réussite, les bonnes façons de faire et par conséquent qui favorisent la création d'entreprises (Filion, 1991).

C'est à l'intérieur d'ouvrages - tant des sciences de la gestion que des sciences comportementales ou de la psychologie - que nous avons identifié un profil de compétences génériques pouvant définir les entrepreneurs.

Selon certains auteurs, il s'avère que plusieurs études - dont celles de McClelland depuis les 25 dernières années - ont démontré que les comportements entrepreneuriaux et le désir d'atteindre les buts avaient une relation avec le succès du démarrage et de la croissance des entreprises (Miller, 1989; Filion, 1991; Spencer & Spencer, 1993; Blais et Toulouse, 1990; Green, 1999 et Jolis, 2000). Ajoutons que selon Filion (1994), la compétence majeure de l'entrepreneur consiste à concevoir des visions et à définir des contextes dans lesquels il

pourra réaliser les réaliser. L'auteur (Filion,1994) définit cette compétence sous le terme de processus visionnaire.

En 1988, Filion identifie vingt caractéristiques propres au profil de l'entrepreneur (annexe 1) dont celles d'être un détecteur d'occasion d'affaires, d'être bon dans les relations, d'être un créateur et un intuitif tout en demeurant réaliste. D'autres auteurs se sont aussi attardés aux caractéristiques les plus fréquentes attribuées aux entrepreneurs dans les recherches. Parmi ceux-ci, Hornaday (1982; dans Filion, 1989) présente les cinq plus importantes caractéristiques qui définissent les entrepreneurs dont la confiance en soi, la persévérance, l'énergie, le talent et les habiletés à prendre des risques calculés. Ajoutons à cela, les responsabilités face au défi, le dynamisme, le leadership, la polyvalence, la connaissance du mixte produit-marché-technologie et un optimisme très marqué (voir annexe 2).

Parmi les caractéristiques entrepreneuriales, l'agir entrepreneurial est un aspect important (Filion, 1989). Il comprend trois éléments : les moyens, les occasions et les décisions. Dans un premier temps, s'organiser pour trouver les «moyens» d'atteindre un objectif caractérise fortement les entrepreneurs. Gasse (1995) mentionne que ceux-ci, munis d'un contrôle interne fort, croient pouvoir influencer sur les événements qui surviennent et pensent être en mesure de maîtriser leur propre destin. Ainsi ils pensent qu'il n'en tient qu'à eux de rassembler les ressources et les moyens pour concrétiser leurs idées, leur rêve. Ensuite il y a la capacité à percevoir les occasions et à les saisir au vol pour améliorer leur situation ou pour développer de nouveaux créneaux. Gasse (1995) mentionne à ce sujet que les passe-temps fournissent généralement de bonnes indications sur l'intérêt des personnes envers les processus créatifs. Il ajoute que plusieurs projets de démarrage d'entreprise naissent d'une passion ou d'un loisir.

Finalement, le dernier élément est celui de la décision. Au départ, la prise de décision chez l'entrepreneur est stratégique. Il s'agit pour lui d'imaginer et de choisir la meilleure option selon son contexte propre. Bien que l'aspect stratégique du cadre de pensée entrepreneurial soit essentiel dans la prise de décision, l'intuition est tout aussi importante et très caractéristique de l'agir entrepreneurial.

Gasse (1995) mentionne que le comportement entrepreneurial (ou l'agir entrepreneurial) est soit relié à la cognition (croyances, opinions fortement ancrées, informations, apprentissage, rétroaction), soit à l'action (moyens, occasions, décisions). Au niveau de la cognition, les entrepreneurs apprennent rapidement que pour réussir, ils doivent développer un réseau d'informations et se tenir à jour pour rester à la fine pointe dans leur domaine. Ceci amène inévitablement l'entrepreneur à devoir s'autoformer, à apprendre quotidiennement tant des événements que des autres personnes qui l'entoure. Parce que les entrepreneurs sont des individus très motivés, ils savent comment réaliser leur projet.

« Leur goût de l'action, de l'engagement personnel et du changement, de même que leur attrait pour l'innovation et la prise du leadership sur le marché, conditionne leur cheminement » (Gasse, 1995; 27).

Pour Spencer & Spencer (1993), l'entrepreneur de l'an 2000 devrait avoir une pensée stratégique, un leadership de changement, être en mesure de gérer les relations entre les individus, démontrer de fortes habiletés de communication et pouvoir s'autoformer continuellement. Le profil générique de l'entrepreneur défini par ces auteurs, (Spencer & Spencer, 1993) présente 22 compétences regroupées en sept éléments (annexe 4). De plus, l'analyse de leurs données démontre qu'il existe une différence significative entre les compétences de l'entrepreneur qui réussit et celui qui réussit moins bien. Ils ajoutent que ces résultats indiquent aussi que les expériences antérieures de ces individus n'ont aucune influence sur la capacité de réussir ou non comme entrepreneur. Le schéma suivant illustre le profil de compétences chez les entrepreneurs de Spencer & Spencer (1993) défini à partir des sept compétences identifiées comme prédicteurs de succès chez ces personnes.

Tableau 2.3

Le profil de compétences de l'entrepreneur *qui réussit*

<p>I. L'accomplissement</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Initiative 2. Pouvoir de voir et d'agir sur les opportunités 3. Persistance 4. Préoccupation pour un travail de haute qualité 	<p>II. La maturité personnelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Confiance en soi <p>III. Contrôler et diriger</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Relation d'accompagnement (monitorat) <p>IV. Orientation vers les autres</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Être en mesure de reconnaître l'importance des relations d'affaires <p>Source : Spencer & Spencer (1993). Competence at work.p.227</p>
--	--

D'autres auteurs (Blais et Toulouse, 1990) ont regroupé un grand nombre de caractéristiques entrepreneuriales en vue d'en diminuer le nombre. Ils ont retenu les éléments essentiels des caractéristiques entrepreneuriales qui se résument en huit regroupements : 1) l'accomplissement, 2) l'indépendance, 3) l'opportunité, 4) l'argent, 5) l'accommodation, 6) la reconnaissance, 7) l'évasion et 8) le communitarisme.

Parmi ceux-ci, l'accomplissement, l'indépendance, l'opportunité, l'argent et l'évasion ont retenu notre attention. L'accomplissement se définit comme un besoin qui exprime la tendance de l'entrepreneur à aller de l'avant pour se fixer des objectifs très élevés et pour rencontrer des défis. De plus, cela indique leur confiance à contribuer au succès de leur entreprise, leur désir d'être innovateur, de développer de nouvelles idées ou encore de créer de nouveaux produits. On peut se référer à la théorie de McClelland afin de bien comprendre l'importance de l'accomplissement dans le développement de l'entrepreneur.

Le besoin d'indépendance exprime la détermination générale des entrepreneurs pour contrôler leur propre destinée, pour être leur propre patron, pour diriger plutôt que d'être dirigé, pour développer leur propre horaire de travail et avoir leur propre façon de travailler, pour travailler avec les personnes qu'ils choisissent et qu'ils aiment et finalement, pour éviter de travailler avec un patron déraisonnable. Ce besoin s'inspire de la théorie de contrôle développé par Rotter (1964).

L'opportunité est le concept qui sert à expliquer les motivations qui poussent un individu à se lancer dans un projet et qui résultent d'une opportunité. Celle-ci se présente comme une ouverture de marché, un financement externe, des relations facilitant la création d'un projet, etc.

Le besoin d'argent, le quatrième facteur de Blais et Toulouse (1990), évoque le vrai besoin d'argent pour assurer une subsistance personnelle ou encore pour procurer une sécurité financière à la famille. Gasse (1982) et Toulouse (1979) avaient cependant avancé dans une recherche précédente que même si ces besoins devaient être reconnus comme stimulants, ils ne sont généralement pas vraiment importants dans la décision de démarrer une entreprise (dans Blais et Toulouse, 1990). Quant à l'évasion, ce facteur s'explique par le désir de fuir une situation devenue insatisfaisante.

Plusieurs autres auteurs ont aussi caractérisé les entrepreneurs (McClelland, 1961 dans Roberts, 1991; Miller, Kets de Vries et Toulouse, 1980; Hornaday, 1982; Miller, 1989; Roberts, 1991; Filion, 1991; Blais et Toulouse, 1992; Spencer & Spencer, 1993; Gasse, 1995; Gasse, 1997; Julien, 2000). Nous avons préféré les présenter sous la forme d'un tableau récapitulatif afin d'alléger la lecture. Il résume l'ensemble des caractéristiques entrepreneuriales identifiées par certains auteurs de notre revue de littérature.

Tableau 2.4 : Section 1
Tableau résumé des caractéristiques entrepreneuriales

MILLER & TOULOUSE (1980)	HORNADAY (1982)	MILLER (1989)	FILION (1991)
Personnalité particulière du dirigeant	Confiance en soi	Fanatique talentueux	Visionnaire
Contrôle interne	Énergique / Dynamique	Persuasif	Détecteur d'opportunités
Innovateur	Talentueux		Résolution de problèmes / preneur de décision
Proactif	Habile à bien s'entendre avec les gens	Il sait trouver les ressources	Innovateur
Preneur de risque	Habile dans la prise de risques calculés	Audacieux et s'allie à des partenaires utiles	Bon dans les relations d'affaires
	Fait preuve d'initiative	Goût du risque	Preneur de risque, mais calculé
	Responsable face au défi	Initiative	Initiative, leadership
	Indépendant	S'organise pour franchir les obstacles	Intuitif / Jugement
	Leader		Réaliste
	Flexible		Va au devant des défis
	Polyvalent, connaissance du produit, du marché et de la technologie		Non-conformiste
	S'adapte aux suggestions, critiques	Indépendant	Indépendant
	Fait preuve de créativité	Motivé par la réalisation de ses ambitions	Le profit n'est pas le seul élément de motivation
	Besoin de réalisation		Flexible
	Prévoyant	Travaillant	Travailleur et persévérant
	Orienté vers les profits	Le succès est important	Opportuniste
	Possède de l'acuité	Développement technique plutôt que la recherche	Créateur
	Optimiste	Imaginatif	Imaginatif
	Persévérant		Communicateur
		Obstiné	Utilisateur de l'argent des autres
		Utilise le temps de ses loisirs	Hommes d'affaires
		Pressé d'atteindre ses objectifs,	Orienté vers l'action
		Peu préoccupé par le pouvoir	Optimiste
			Apprend des ses erreurs

Tableau 2.4 : Section 2
Tableau résumé des caractéristiques entrepreneuriales

BLAIS, TOULOUSE (1992)	SPENCER & SPENCER (1993)	GASSE (1995)	GASSE (1997)
Visionnaire	Pensée stratégique		Visionnaire
Sait saisir les informations et anticiper le changement	Détecteur d'opportunité et pouvoir agir	Confiance	Démontre de l'entrepreneuriat
		Autonomie	Excellent dans la résolution de problème
	Gestion des relations entre les individus et relations d'affaires	Persévérance	Connaissance en gestion financière
	Forte habileté de communication	Pouvoir	Bons dans les relations interpersonnelles
	Initiative	Connait ses capacités	Créateur
	Confiance en soi	Besoin d'accomplissement	Leader
	Leadership de changement	Innovateur	Coach
	Monitorat au lieu de contrôler et diriger	Orienté vers l'action	Prévoit les futurs alliances stratégiques
	Préoccupation pour un travail de haute qualité	Comportement cognitif	Communicateur
	Persistance	Gère son stress	

Tableau 2.4 : Section 3
Tableau résumé des caractéristiques entrepreneuriales en haute technologie

McCLELLAND (1961) dans ROBERTS E.B. (1991)	ROBERTS E.B. (1991) Entrepreneur tech.	JULIEN (2000) (influencé par son environ. immédiat d'affaires)
Orienté vers le futur	Haut degré d'accomplissement	Visionnaire
Preneur de décision dans un contexte d'incertitude	Intuitif	Sait profiter des opportunités et des modes... du moment
Innovateur d'affaires	Apporte une nouvelle technologie plutôt que l'expérience	Un être social : contact régulier avec employés, partenaires, fournisseurs et surtout, clients Réseau
Preneur de risques modérés	Extraverti	Communiquer sa vision
Ne tolère pas l'autorité ou tout autre forme de leadership supérieur au sien	Jugement	Entraîner l'organisation à changer, innover
Coordonne les efforts et les activités des autres personnes	Contrôle et va au devant des défis (willingness)	Observateur
Travaillant Innovateur dans la manière de faire les choses	Un fort désir d'Indépendance	Possède une bonne sensibilité pour comprendre les changements clés
	Gestion participative	
	S'entoure d'une équipe multidisciplinaire performante	
	Favorise les relations avec les autres	

Si on s'attarde plus longuement aux caractéristiques présentées dans les trois tableaux précédents, il est possible de regrouper certaines d'entre elles à l'intérieur des cinq éléments de la motivation élaborés par Spencer & Spencer soit, 1) les connaissances; 2) les habiletés; 3) le concept de soi; 4) les traits et 5) les motivations. La figure suivante (2.5) présente le profil de compétences du chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique induit à partir de toutes les études recensées sur le sujet. Bien que notre recherche porte sur les trois derniers éléments de la compétence (concept de soi, traits et motivations), nous avons aussi relevé les principales connaissances et habiletés du chercheur qui part en affaires afin de donner un profil plus complet.

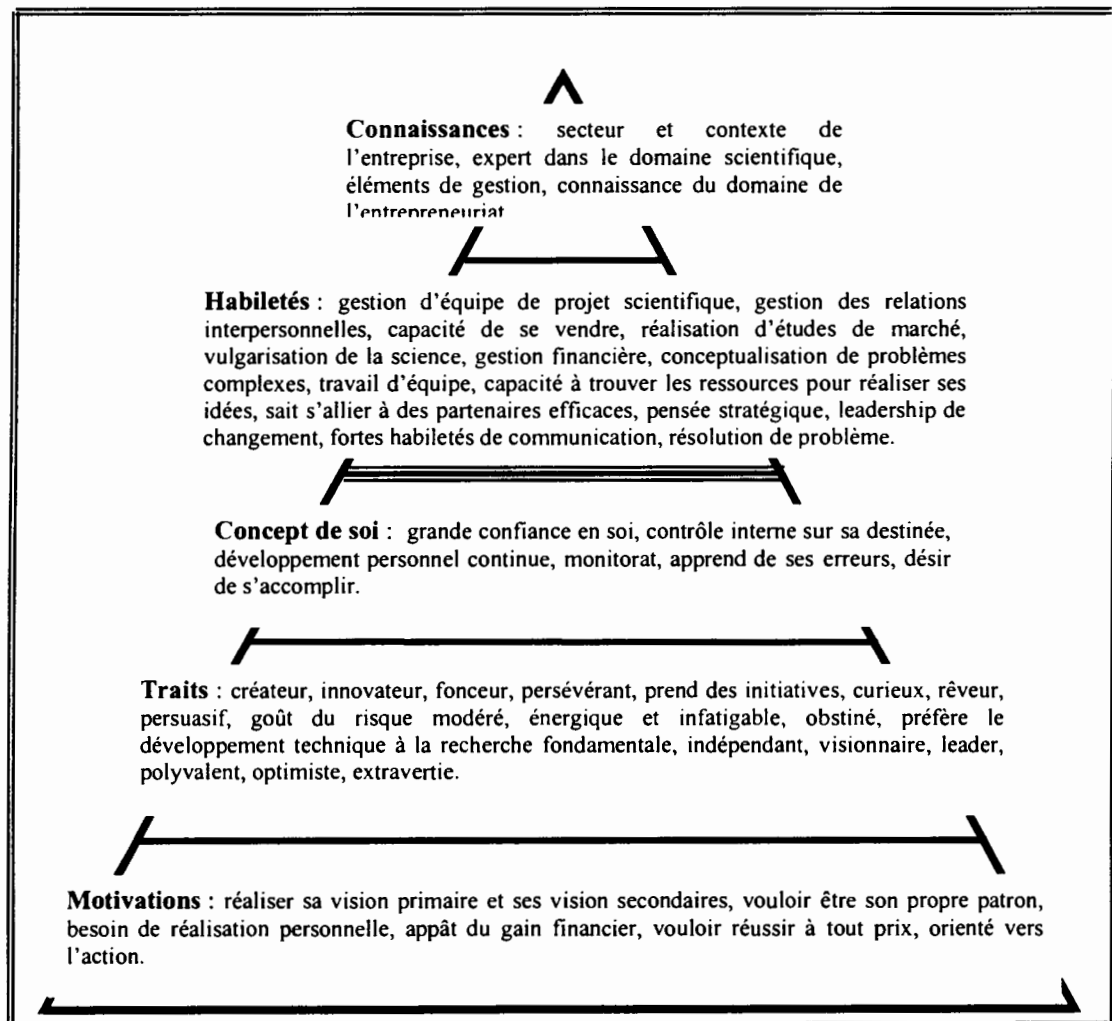


Figure 2.5 Le profil de compétences de l'entrepreneur biopharmaceutique

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les raisons à l'origine du démarrage d'une entreprise biopharmaceutique, de vérifier l'existence d'une vision entrepreneuriale (Filion, 1991) et d'identifier à partir du modèle de Spencer & Spencer (1993), la présence de compétences spécifiques permettant de développer et de réaliser cette vision. La présente section fait la synthèse de l'ensemble des éléments sélectionnés pour établir notre cadre conceptuel. Les bases théoriques retenues en entrepreneuriat sont identifiées ainsi que deux variables soutenant notre hypothèse de départ : la vision et les compétences intrapsychiques. L'idée d'utiliser les concepts de motivation, de compétences intrapsychiques et de vision entrepreneuriale chez les chercheurs qui démarrent une entreprise dans le secteur biopharmaceutique est nouvelle et originale. À l'exception de quelques ouvrages, non classés comme scientifiques, qui traitaient d'entrevues avec des bioentrepreneurs aux États-Unis, nous avons constaté qu'aucune étude (au 31 juillet 2001) n'avait tenu compte de ces éléments (compétences intrapsychiques et vision) dans le secteur biopharmaceutique.

3.1 Cadre conceptuel

Notre cadre conceptuel s'inspire essentiellement du principe de base de la réussite entrepreneuriale reposant sur la vision (Filion, 1991) et sur la définition que cet auteur donne de l'entrepreneur qu'il décrit comme : « une personne qui imagine, développe et réalise ses visions » (Filion, 1991). Nous acceptons, comme le propose la Chambre de Commerce du Canada (1988), que l'entrepreneur possède quatre catégories de caractéristiques distinctes

soit, 1) des comportements entrepreneuriaux, 2) des caractéristiques sociologiques, 3) des traits psychologiques et finalement, 4) des motivations inhérentes à l'entrepreneurship.

Pour identifier le profil des entrepreneurs en biopharmaceutique, nous avons choisi d'utiliser de façon combinée deux approches. La première, l'approche des traits (McClelland, 1961; Hornaday et Aboud, 1971; Brochaus et Horowitz, 1986 et Badey et Boyd; dans Audet, 2001), bien que fort critiquée, a retenu notre attention. Comme elle tient compte des traits de caractères, elle permet de faire des recoupements avec les profils de compétences. La deuxième approche plus récente et plus complète à nos yeux, est celle de l'entrepreneur naissant (Reynolds et Miller, 1992; dans Audet, 2001). Elle a la particularité de se concentrer sur la période de gestation de l'entreprise, soit à partir du moment où l'aspirant entrepreneur commence à concrétiser son projet et ce, jusqu'à son accomplissement. De plus, la perspective adoptée dans cette approche est très large. Elle tient compte tant des comportements, des habiletés, des attitudes et des aptitudes des aspirants entrepreneurs que de l'environnement dans lequel ils évoluent ou posent des gestes et des actions dans le cours du processus de création d'entreprise. Ainsi, à travers notre modèle théorique, nous intégrerons tant les caractéristiques personnelles que les comportements, les attitudes et les gestes posés dans le cours du processus de démarrage, dès l'apparition de l'idée chez le chercheur de créer quelque chose.

Une hypothèse générale a été formulée en nous appuyant sur ce modèle, défini à partir de certaines études empiriques et modèles théoriques de deux auteurs (Filion, 1991; Spencer & Spencer, 1993).

3.2 Hypothèse

H : Les chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique sont des entrepreneurs et possèdent les caractéristiques des entrepreneurs conventionnels et des compétences spécifiques.

Pour appuyer cette hypothèse, la prochaine section traite de la vision et des compétences intrapsychiques, telles que décrites dans la revue de littérature.

3.2.1 Vision

Pour Filion (1991) : « sans vision l'entrepreneur n'est pas un entrepreneur, puisqu'il ne voit pas au-delà du présent et n'est pas tenté de réaliser un projet, un aboutissement de quelque chose qui lui tient à cœur ». Selon cette définition, l'entrepreneur en biopharmaceutique émergerait au moment où le chercheur déciderait de tout mettre en œuvre personnellement pour réaliser son idée, son projet, sa vision. Cette décision déterminerait le moment de la naissance d'une entreprise du secteur biopharmaceutique.

Cette vision doit être réalisée et selon Filion (1991) huit conditions sont nécessaires au développement visionnaire : 1) canalisation des énergies dans une certaine direction; 2) concentration dans un domaine donné et dans un lieu donné; 3) acquisition d'expériences et/ou de connaissances sur le sujet; 4) développement méthodique d'une pensée verticale et horizontale en rapport avec le domaine concerné; 5) capacité d'imaginer et de faire des choix; 6) aptitudes et désirs de communiquer; 7) détermination inébranlable d'atteindre et/ou de réaliser quelque chose et 8) persévérance à travailler pour des résultats à long terme. Le fonctionnement de ces huit conditions, selon le modèle de Filion (1991), met en interrelation l'énergie, le leadership, les relations et la vision (annexe 2).

L'engagement dans le travail constitue la première caractéristique relative à **l'énergie**, un des éléments moteurs de la vision. Cet engagement est démontré, selon les recherches, dans les longues heures au travail, l'intensité et la détermination des entrepreneurs (Filion, 1991; Gasse, 1982; Gasse, 1995). L'énergie pourrait avoir été influencée par l'image que l'entrepreneur a de la profession entrepreneuriale, image développée à partir des valeurs, de la culture entrepreneuriale, de l'expérience et la connaissance du monde des affaires et scientifique, du besoin de différenciation et de son intuition (Filion, 1991). Il semblerait que l'entrepreneur qui réussit aurait su développer une méthode de travail (canalisation des énergies dans une certaine direction, développement méthodique d'une pensée verticale) qui lui permettrait d'atteindre ses résultats.

Le deuxième élément moteur de la vision, le **leadership** de l'entrepreneur est défini par Filion (1991), comme «la capacité à conduire un ensemble de personnes à accomplir des tâches non volontaires en vue d'atteindre un objectif commun, avec volonté et détermination

et en démontrant son expertise et ses compétences ». La volonté et la détermination correspondent aux caractéristiques définissant l'entrepreneur soit, un individu tenace, ferme et résolu (Filion, 1991).

Finalement, le troisième élément est le concept de **relation**. L'entrepreneur qui réussit sait s'entourer des bonnes personnes dévouées et de généralistes compétents pour accomplir les objectifs reliés à sa vision. À l'étape de démarrage, ces personnes seront habituellement des membres de sa famille ou des individus issus de son groupe d'amis ou de collègues. Plus tard, l'entrepreneur devra recruter son personnel. Dans une entreprise en démarrage, les premiers employés proviennent souvent de la famille, du groupe d'amis ou de collègues de travail (Filion, 1991). Ensuite, il ira chercher les ressources professionnelles qui lui permettront de surmonter les difficultés qu'il n'est pas en mesure de résoudre par lui-même et ainsi se munir de l'expertise nécessaire à la réalisation de ses projets (Filion, 1991; Gasse et D'Amboise, 2000). Dans le secteur biopharmaceutique, les entrepreneurs bénéficient d'une aide externe dans le processus de gestion d'une entreprise et ce, dès le démarrage. Cette aide est offerte à travers les incubateurs d'entreprise et par les investisseurs en capitaux de risques qui ne voudraient pas voir leur argent utilisé de façon inadéquate.

Mais au-delà de la volonté, du leadership et de la détermination, l'entrepreneur doit être profondément motivé pour réaliser sa vision (Filion, 1991). Il doit avoir le sentiment qu'il pourra réussir malgré les obstacles qu'il rencontrera sur sa route. Il doit avoir confiance en lui, profiter d'un contrôle interne et avoir un bon concept de soi. Mais l'organisation du processus par lequel il désire accomplir ses objectifs ou encore, son agir entrepreneurial, est plus important. Pour réussir, l'entrepreneur doit posséder la combinaison gagnante de cet agir : de fortes motivations, un concept de soi et une personnalité que nous avons regroupés sous le concept de compétences intrapsychiques.

3.2.2 Compétences intrapsychiques

Pour allier les deux approches en entrepreneurship (traits et entrepreneur naissant), certaines théories sur les compétences retiennent davantage notre attention. Or, les modèles d'orientation systémique de l'identification des compétences tiennent compte du contexte de

travail, du succès dans un poste et des facteurs intrapsychiques qui combinent à la fois les traits de personnalités, les motivations et le concept de soi.

Parmi les différentes définitions recensées, les compétences sont présentées sous plusieurs aspects. Elles sont la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et des connaissances acquises, combinés avec la culture et les stratégies de l'entreprise, selon Lévy Leboyer, (1996) La définition de Spencer & Spencer (1993) va dans le même sens : *“Les compétences constituent les caractéristiques sous-jacentes qui sont causes d'efficacité ou de rendement supérieur selon un critère précis d'évaluation, dans un emploi ou une situation ”* (traduction de Foucher et Leduc, 2001, p.28). La partie intéressante dans cette définition est certes l'importance que l'on accorde à la personnalité de l'individu, mais aussi la relation causale entre un comportement et les résultats attendus. Nous intégrons les définitions de Lévy Leboyer (1996) et celle de Spencer et Spencer (1993) dans la définition suivante : « Les compétences sont la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de connaissances mais surtout, des traits de personnalité qui sont les caractéristiques intrinsèques de la personne pouvant prédire son comportement dans des situations variées et ceci, en combinaison avec la culture et les stratégies de l'entreprise ». Les compétences peuvent être identifiées grâce à la relation causale qui existe entre la compétence qui permet de prédire le comportement et la performance atteinte de l'individu au travail (intention d'agir qui conduit à une action et ensuite à des résultats).

Selon le modèle de compétence de Spencer et Spencer (1993), 60 % du contenu d'une compétence est relié à la personnalité des individus et est expliqué par trois types de caractéristiques. La conception de soi et les caractéristiques physiques et émotionnelles (traits) en sont les deux premiers. Le dernier type est celui des fondements dans l'action « *motives* » qui sont les raisons profondes pour lesquelles l'individu agit et modèle sa conduite. Ainsi on pourrait croire qu'un chercheur serait prédisposé à réussir le démarrage de son entreprise s'il possède une personnalité qui ressemble à celle attribuée pour un homme d'affaires.

Pour approfondir davantage cette dynamique, nous avons tenté de définir et de comprendre les trois éléments fondamentaux des compétences intrapsychiques soit les motivations, le concept de soi et la personnalité.

3.2.3 Les trois éléments des compétences intrapsychiques : Motivations, concept de soi, et personnalité

a) Les motivations

Les motifs sont définis comme étant des motivations à vouloir réaliser un rêve, une idée, une vision. « La motivation constitue un phénomène intérieur se rapportant aux désirs, aux besoins et aux buts convoités, incitant les individus à agir d'une manière particulière, à s'engager dans un comportement donné » (Dolan et Lamoureux, 1990) ou « à atteindre des buts de façon volontaire » (Allen, 1998).

Ainsi, la motivation peut être associée à des forces ou des pulsions persistantes qui favorisent l'émergence d'un comportement et qui le dirigent de telle sorte qu'il répond aux besoins ou aux conditions qui ont généré ses forces ou ses pulsions (Dolan et Lamoureux, 1990). Ce processus est évalué à partir de l'effort lui-même, la persistance et l'orientation des efforts. L'effort représente la force ou l'énergie physique ou psychologique, fournie par un individu dans la poursuite de ses objectifs. La persistance renvoie à la notion de persévérance et de constance dont fait preuve une personne lorsqu'elle adopte un comportement ou qu'elle accomplit une tâche particulière et l'orientation des efforts, se définit par la qualité et la persistance dans le travail. En somme, la motivation est expliquée par l'existence de facteurs internes (motifs poussant l'individu à adopter un comportement particulier) et de facteurs externes (contraintes ou incitations à agir hors de son propre contrôle et amenant à réagir à des pressions externes).

Bien que plusieurs théories existent au niveau du concept de motivation, très peu s'appliquent à notre problématique. Comme la majorité des études en entrepreneuriat ont utilisé la théorie des besoins acquis de McClelland et qu'elles ont démontré que les entrepreneurs étaient motivés par le besoin de réussite, nous choisissons de l'utiliser dans notre modèle.

Dans les études concernant les motivations entrepreneuriales, trois motifs ressortent généralement comme étant à l'origine de la création d'entreprise. Nous retenons principalement le troisième soit, celui de créer son entreprise pour s'exprimer, pour réaliser un rêve, un projet, pour se réaliser et encore se développer (Blais et Toulouse, 1989). Cette dernière raison est souvent invoquée par les professionnels, les inventeurs ou encore les designers, selon ces mêmes auteurs. Au niveau des études réalisées au Québec, cinq motifs ressortent comme étant les plus importants (Blais et Toulouse, 1989). Le premier est celui de pouvoir atteindre une plus grande satisfaction personnelle. Ensuite de pouvoir tirer meilleur profit de leur formation et de leurs talents. Comme troisième motif, le fait d'être son propre patron et de travailler pour soi-même a eu priorité sur celui d'introduire plus de variété et d'aventure dans son travail. Finalement, le cinquième plus important motif du désir de créer une entreprise est de vouloir relever le défi des problèmes et des opportunités qui occasionnent la mise sur pied d'une nouvelle entreprise.

Il est quasi impossible de trouver un profil de motivation s'appliquant à tous les entrepreneurs (Blais et Toulouse, 1989). Ces auteurs suggèrent, étant donné le nombre important de variantes, de privilégier les approches configurationnelles pour des études ultérieures. Il est évident qu'au niveau de notre problématique, le fait de privilégier un secteur ainsi que certaines caractéristiques telles que l'année de fondation de l'entreprise, le type de chercheur provenant du secteur universitaire et ayant initié le projet d'entreprise, diminue les possibilités quant aux profils de motivation. Notre recherche, puisqu'elle cible une population plus restreinte soit, les chercheurs ayant démarré une entreprise dans le secteur biopharmaceutique québécois, permettra peut-être de conclure à des similarités.

Une deuxième étude plus récente sur les motivations de l'entrepreneur a retenu notre attention (Gasse, 1995). Selon Gasse, le besoin de réalisation (sentiment de progresser, d'exceller et d'exploiter tout son potentiel) serait la caractéristique la plus importante dans les motivations de l'entrepreneur. Il ajoute que les entrepreneurs aiment relever des défis et s'imposer des critères de performance élevés et, qu'ils doivent leur réussite à leur grande persévérance et à leur détermination à vouloir se surpasser. La deuxième motivation

identifiée par Gasse (1995) est celle du besoin de pouvoir. Les entrepreneurs aiment le pouvoir pour le contrôle qu'il leur donne sur les ressources humaines, matérielles et financières qu'ils ont besoin pour développer leur entreprise. Finalement la troisième motivation est celle du besoin d'autonomie dans le sens où plus l'autonomie est élevée et plus la personne veut agir à sa guise et être libre de toute contrainte. Cette personne est rebelle à l'autorité, indépendante, autonome, résistante, individualiste et non-conformiste. Chez les entrepreneurs, Gasse (1995) admet que le besoin d'autonomie est très fort puisque ceux-ci se refusent à dépendre des autres et des événements. « On pourrait dire des entrepreneurs qu'ils possèdent un sens très élevé de l'efficacité et du pouvoir personnel. Ils montrent de l'initiative et ils aiment être le patron pour asseoir leur autorité et aussi prendre la responsabilité de ce qu'il leur arrive » (Gasse, 1995, p. 20).

Les entrepreneurs se fixent des objectifs et mettent les efforts nécessaires pour les atteindre (Gasse, 1982). Ils sont influencés par les objectifs qu'ils se fixent (Locke, 1968 dans Dolan et Lamoureux, 1990). En plus d'avoir une vision à long terme, les entrepreneurs doivent leur réussite à leur grande persévérance et leur détermination à vouloir se surpasser. Ajoutons que les entrepreneurs sont productifs, tenaces, débrouillards et très entreprenants (Gasse, 1982). Et lorsque les choses vont bien, on les voit entreprendre de nouvelles activités ou encore effectuer des changements. Ils mettent énormément d'énergie pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, ils utilisent leur agir entrepreneurial (Filion, 1991).

Finalement, pour Shapero et Sokol (1995), le projet entrepreneurial serait une façon de satisfaire un besoin de se réaliser, d'exprimer la personne en elle-même et d'actualiser ses activités. Ils ajoutent que pour certains entrepreneurs, le fait de devenir riche ou atteindre un statut reconnu dans la société serait une forme de reconnaissance qu'ils retireraient de l'entrepreneuriat.

Pour les fins de notre cadre conceptuel, nous retenons la théorie de Gasse (1995) qui identifie les trois motivations à la création d'entreprise soit, le besoin de réalisation, le besoin de pouvoir et l'autonomie. Par contre, nous supposons, suite à l'étude de Blais et Toulouse (1989) et celle de Shapero et Sokol (1995), que le besoin de réalisation prime sur les deux autres.

b) Concept de soi

Le concept de soi n'est pas inné, il se développe, se conditionne.

« Le concept de soi c'est la façon suivant laquelle on se perçoit, l'estime que l'on a de soi (Maslow, 1970, dans Filion, 1994), la conception qu'on entretient de ses capacités qui constituent la base sur laquelle le savoir-être puis le processus visionnaire reposent » (L-J.,Filion, 1994; 19) .

En fait le concept de soi constitue une des caractéristiques du savoir-être comme la ténacité, l'intuition, l'équilibre et de ce fait, une façon de voir les choses. Filion (1991) ajoute que c'est le concept de soi qui conditionne l'ampleur de la vision qui va se développer chez l'entrepreneur. Pour Gasse (1982), les entrepreneurs croient fortement en leurs capacités et leurs habiletés à atteindre les résultats désirés et ils ont une très grande confiance en eux. Dans le même sens, Filion (1994) soulève que les compétences et les habiletés développées permettront d'atteindre des niveaux de savoir-faire et de savoir-gérer qui, à leur tour, viendront influencer le processus individuel et ainsi, conditionner l'ampleur de la vision. De plus, si ces personnes ont l'impression qu'elles ont le contrôle, elles se sentent rarement sans pouvoir (Rotter, 1966).

À cet effet, plusieurs études se sont attardées au concept de la réussite en lien avec l'individu de type interne (Crandall et al, 1962; Rotter, 1966; Phares, 1976 et Findley et Cooper, 1983, dans Dubois, 1987). Ces études ont démontré que les sujets internes étaient plus efficaces que les sujets externes, tant comme étudiant que comme professionnel au travail. Dubois (1987) soulève que les raisons reliées à la réussite chez les sujets internes s'expliqueraient par une motivation ou un besoin de réussite plus accentué chez ceux-ci et accompagné généralement de procédures de traitement de l'information plus efficaces.

Selon Liverant et Scodel (1960, dans Dubois, 1987) il existerait une corrélation entre la motivation pour la réussite et l'internalité du contrôle. Ces auteurs ont démontré l'existence d'un lien entre une forte motivation à réussir et des attitudes adaptées à l'égard de la difficulté à la tâche. Il est évident que les individus ayant l'impression de posséder un contrôle sur leur environnement développeront une confiance en eux assez grande et ainsi, seront portés à vouloir exécuter des tâches qu'ils jugent à leur niveau donc extrêmement

élevées. L'inverse est aussi vrai pour les individus de type externe où ayant moins confiance en eux, ils orienteront généralement leur travail vers des tâches plus faciles et donc, facilement réalisables. De plus, selon une étude publique de la Chambre de Commerce du Canada (Industrie Canada, 1988), les entrepreneurs seraient des individus qui se baseraient sur leurs intérêts et leurs propres opinions et chercheraient à contrôler eux-mêmes leur destinée.

Pour mesurer le concept de soi, nous évaluerons le lieu de contrôle (interne ou externe) auprès des chercheurs ayant démarré une entreprise biopharmaceutique. La théorie du lieu de contrôle (*Locus of control*) élaboré par Rotter (1966) sera utilisée. Cet auteur a pu remarquer que certaines personnes croient que ce qui leur arrive est le résultat de circonstances externes, c'est-à-dire hors de leur contrôle. Pour d'autres, elles croient le contraire dans le sens où elles attribuent ce qui leur arrive en grande partie aux circonstances internes, pour ne point dire à eux-mêmes. D'ailleurs Gasse (1982) avance que les entrepreneurs qui croient détenir un certain contrôle sur leur destin, est fonction de la perception qu'ils ont de leur capacité à influencer leur environnement et à atteindre les résultats escomptés. Levenson (1981) apporte une vision du contrôle qui distingue l'internalité associée au pouvoir d'autrui et l'externalité associée au hasard.

Selon les différentes études, un contrôle interne devrait davantage se retrouver chez le chercheur en biopharmaceutique qui démarre son entreprise. C'est l'une des multiples caractéristiques entrepreneuriales que l'on retrouve auprès des entrepreneurs en général.

c) La personnalité de l'entrepreneur

Lorsque la question de recherche a émergé dans notre tête, à savoir ce qui incitait les chercheurs à démarrer une entreprise biopharmaceutique, nous avons aussi voulu savoir ce qui les aidait à réaliser leur vision. Ceci nous a amené à nous poser la question suivante : « Le chercheur qui démarre une entreprise a-t-il une personnalité propre qui le différencie du chercheur universitaire traditionnel ? » Pour y répondre, l'agir entrepreneurial était tout désigné et surtout le lieu de contrôle interne soit, les compétences intrapsychiques, éléments significatifs pour déterminer la réussite des individus qui démarrent une entreprise. Afin de mieux comprendre le développement visionnaire et la réalisation des motivations à l'origine

du démarrage, nous avons voulu connaître les traits de personnalité entrepreneuriaux. Peut-être pourrions-nous ensuite déceler certaines différences entre le chercheur et l'entrepreneur ?

La personnalité, un concept largement étudié, est définie par : « ...l'ensemble des traits d'origine héréditaire et sociale qui sont relativement stables chez l'adulte et qui déterminent les particularités et les différences dans les attitudes et dans les comportements » (Dolan et Lamoureux, 1990, p.22). Pour expliquer ce concept, nous prenons en considération deux perspectives de la personnalité soit celle des traits et celle du comportement social qui s'appliquent bien à l'étude des compétences intrapsychiques des chercheurs-entrepreneurs.

Nous avons vu que trois principales variables soutenaient notre cadre conceptuel soient, la vision qui émane des rêves de l'individu et qui l'incite à démarrer une entreprise, les motivations qui le poussent à aller de l'avant et à poursuivre son rêve «réalisable» et ses traits de personnalité qui font de lui un individu capable de démarrer, de gérer et de développer une entreprise, et comprenons mieux comment élaborer un profil de compétence. Pour Spencer & Spencer (1993), les traits de personnalité sont un des éléments du profil de compétence intrapsychique mais pour les fins de cette recherche, et considérant que l'étude de la personnalité est un domaine vaste et complexe, nous allons seulement vérifier l'existence de traits de personnalité entrepreneuriaux chez les chercheurs.

3.2.4 Les caractéristiques entrepreneuriales

Le profil de compétence induit pour un chercheur qui démarre une entreprise dans le secteur biopharmaceutique est basé sur un ensemble de recherches ayant traité le sujet des caractéristiques et des profils entrepreneuriaux. Notre objectif étant de comprendre les motifs à l'origine du démarrage d'une entreprise biopharmaceutique, plusieurs auteurs ont retenu notre attention puisqu'ils ont démontré une relation entre les comportements entrepreneuriaux et le désir d'atteindre des buts, avec le succès du démarrage et la croissance de l'entreprise (Miller, 1989; Filion, 1991; Spencer & Spencer, 1993; Blais et al, 1990; Green, 1999 et Jolis, 2000). Ajoutons que selon Filion (1994), la compétence majeure de l'entrepreneur consiste à concevoir des visions et à définir des contextes dans lesquels il pourra réaliser ses visions.

Selon le modèle du processus entrepreneurial de Gasse (1995), les aptitudes, les motivations, les intérêts et les déclencheurs (positifs et négatifs) constituent les éléments essentiels au processus entrepreneurial. L'auteur conclue son étude sur l'apport de la cognition (croyances, opinions fortement ancrées, informations, apprentissage, rétroaction) et sur le développement de l'action entrepreneuriale (moyens, occasions, décisions). Au niveau de la cognition, les entrepreneurs apprennent rapidement que pour réussir, ils doivent développer un réseau d'information et se tenir à jour pour rester à la fine pointe dans leur domaine et ainsi se former continuellement.

Le deuxième aspect de l'agir entrepreneurial est relié à l'action et est plus facilement observable que la cognition (Filion, 1989). Il comprend trois éléments : les moyens, les occasions et les décisions. Le fait de savoir s'organiser pour trouver les moyens d'atteindre son objectif caractérise fortement les entrepreneurs. Gasse (1995) mentionne que ceux-ci, munis d'un contrôle interne fort, croient pouvoir influencer sur les événements qui surviennent et pensent être en mesure de maîtriser leur propre destin. Ainsi ils pensent qu'il n'en tient qu'à eux de rassembler les ressources et les moyens pour concrétiser leur idée, leur rêve. De plus, s'ajoute à cela la capacité à percevoir les occasions et à les saisir au vol pour améliorer leur situation ou pour développer de nouveaux créneaux. Quant à l'élément de la prise de décision, il est stratégique chez l'entrepreneur puisqu'il s'agit pour eux d'imaginer et de choisir la meilleure option selon leur contexte propre. L'intuition serait tout aussi importante et très caractéristique de l'agir entrepreneurial (Filion, 1991; Gasse, 1995).

Devant la multitude de caractéristiques entrepreneuriales, Blais et Toulouse (1990) ont regroupé en huit éléments l'essentiel des caractéristiques les plus énumérées soit : 1) l'accomplissement, 2) l'indépendance, 3) l'opportunité, 4) l'argent, 5) l'accommodation, 6) la reconnaissance, 7) l'évasion et 8) le communitarisme. Dans une étude ultérieure, Blais et Toulouse (1992) ont utilisé cette grille auprès d'entrepreneurs technologiques où les résultats ont révélé des caractéristiques spécifiques à ce type d'entrepreneur. Plus particulièrement, Paul Chamberland, fondateur de Labo Osmoco inc., et parmi les entrepreneurs ayant contribué à l'étude, mentionnait que l'entrepreneur biopharmaceutique était un innovateur structuré et un scientifique, une fontaine de nouvelles idées et que son succès était relié à la persévérance et à la volonté farouche d'innover. Un deuxième dirigeant,

Michel Robert d'Électromed International Ltée., expliquait qu'avoir une vision stratégique à long terme, s'entourer des bonnes personnes, obtenir assez de financement pour évoluer, donner l'importance aux alliances stratégiques et développer une complémentarité entre les dirigeants était la recette du succès.

Selon les observations de Spencer & Spencer (1993), les expériences antérieures n'ont aucune influence sur la capacité de réussir ou non comme entrepreneur, bien que leur étude présente un profil différent chez ceux qui ont du succès. Ces remarques contredisent celles de Lau et Shaffer (1992) dans leur étude du lien entre le concept de personnalité et la réussite de carrière. Suite à leur recherche sur l'élaboration d'un profil de compétence pour les entrepreneurs, Spencer & Spencer (1993) identifient sept compétences comme prédicteurs de succès chez ces personnes soit : l'initiative, le pouvoir de voir et agir sur les opportunités, la persistance, la préoccupation pour un travail de haute qualité, la confiance en soi, diriger selon une relation d'accompagnement (monitorat) et être en mesure de reconnaître l'importance des relations d'affaires.

Par déduction, on sait que le chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique connaît le milieu de la recherche pour y avoir déjà œuvré lui-même ainsi que les impératifs du monde des affaires en recherche et développement (alliances stratégiques, développement long et financement à crédit). Afin d'approfondir ces caractéristiques, nous avons utilisé en partie la recherche de Roger Miller (1989) qui a établi un profil pour un chercheur ainsi qu'un profil pour un entrepreneur. Ces profils sont uniques dans le sens où ils définissent les caractéristiques qui distinguent l'un par rapport à l'autre. Par contre, si on combine les deux profils, on obtient un profil mixte qui pourrait se rapprocher d'un profil pour un chercheur-entrepreneur dans le secteur biopharmaceutique tel que présenté dans le tableau 3.2.

Ces mêmes auteurs ajoutent que certains traits psychologiques distingueraient les entrepreneurs des autres individus. Ainsi, il semblerait que les entrepreneurs ne veulent pas être à la merci des autres, qu'ils ont confiance en eux, qu'ils ont besoin de réalisation et qu'ils croient être nés sous une bonne étoile. Les auteurs soulèvent d'ailleurs que ces individus ont

une assurance à toute épreuve, qu'ils sont convaincus que ce qu'ils proposent réussira et ils évaluent ce qu'il faut faire.

Nous avons résumé nos différents choix dans un modèle théorique. Ce modèle est présenté à la page 75 et permet de visualiser les éléments retenus parmi tous les auteurs ayant étudié les compétences et les motivations à l'origine du démarrage et de la réalisation d'une entreprise.

Tableau 3.1

Un profil mixte : le chercheur-entrepreneur

	LE CHERCHEUR	L'ENTREPRENEUR
LE CHERCHEUR	<ul style="list-style-type: none"> • Un expert dans un ou deux domaines de la technologie. • Une personne qui aime la théorie et la conceptualisation . • Une personne qui s'attache à résoudre les problèmes scientifiques et techniques. • Un créateur de nouvelles idées qui en essaie leur faisabilité. • Un individualiste qui est motivé par la curiosité et quelque peu rêveur. 	
L'ENTREPRENEUR	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Un expert dans un ou deux domaines de la technologie. ◆ Une personne qui aime la théorie et la conceptualisation . ◆ Une personne qui s'attache à résoudre des problèmes scientifiques et techniques. ◆ Un créateur de nouvelles idées qui en essaie leur faisabilité et un fanatique talentueux qui croit fermement à l'avenir d'une nouvelle idée et qui est capable de persuader les autres, de sa valeur et de son utilité. ◆ Un engagé résolu et audacieux qui sait trouver les ressources pour la réalisation des projets qui lui tiennent à cœur. ◆ Un individualiste qui est motivé par la curiosité et pour réaliser ses ambitions, qui a le goût du risque, qui travaille fort et trouve le moyen de franchir les obstacles et qui est quelque peu rêveur. ◆ Qui a de l'imagination, qui voit loin, qui a de l'initiative et qui met à profit toutes les ressources disponibles. ◆ Un individu qui s'allie à des partenaires nécessaires à la réalisation de son projet. ◆ Un individu qui est obstiné et qui ne se décourage pas. ◆ Un chercheur qui s'intéresse à tous les aspects de l'innovation et l'application de la recherche à la recherche fondamentale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un fanatique talentueux qui croit fermement à l'avenir d'une nouvelle idée et qui est capable d'en persuader les autres, de la valeur et de l'utilité de cette idée. • Un engagé résolu et audacieux qui sait trouver les ressources pour la réalisation des projets qui lui tiennent à cœur. • Une personne qui a le goût du risque et qui est profondément motivé pour réaliser ses ambitions, qui travaille fort et trouve le moyen de franchir les obstacles. • Qui a de l'imagination, qui voit loin, qui a de l'initiative et qui met à profit toutes les ressources disponibles. • Qui prend les risques financiers et n'hésite pas à utiliser ses loisirs pour promouvoir ses projets car il est pressé d'atteindre ses objectifs. • Un individu qui n'aime pas le contrôle, réalise et pousse les choses tout en ayant les yeux rivés sur le marché. • Un individu qui s'allie à des partenaires nécessaires à la réalisation de son projet. • Un individu qui est obstiné et qui ne se décourage pas. • Un individu qui a la hantise du succès et est peu préoccupé par le pouvoir. • Un individu qui s'intéresse à tous les aspects de l'innovation et préfère le développement technique à la recherche fondamentale.

3.3 Explication du modèle théorique

Dans la présente étude nous allons vérifier l'existence de caractéristiques entrepreneuriales par la présence d'une vision qui initie le projet d'entreprise. Cette vision est issue des expériences personnelles et professionnelles, de la culture familiale et des connaissances individuelles et elle est l'idée de projet qui émerge de la tête du chercheur.

Par la suite, nous allons chercher à comprendre les motivations ayant amené le chercheur à démarrer son entreprise biopharmaceutique. Cependant, la consécration de ses motivations repose essentiellement sur les compétences intrapsychiques du chercheur ou encore, sur son «agir entrepreneurial». Celles-ci se définissent selon deux éléments : le concept de soi (le lieu de contrôle) et les traits de personnalité. Le concept de soi regroupe à la fois la confiance en soi et le contrôle interne qui caractérisent l'entrepreneur conventionnel. Finalement les traits de personnalité permettent de différencier le chercheur traditionnel du chercheur qui démarre son entreprise biopharmaceutique.

Le modèle théorique a été développé à partir de notre hypothèse de départ.

H : Les chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique sont des entrepreneurs et possèdent les caractéristiques des entrepreneurs conventionnels et des compétences spécifiques.

Mais puisqu'un entrepreneur sans vision n'est pas un entrepreneur selon le modèle de Filion (1991), il importe dans un premier temps de vérifier l'existence d'une vision chez le chercheur rencontré. Ensuite, cette vision doit pouvoir se développer pour qu'il soit un entrepreneur. Dans un deuxième temps, nous voulons comprendre les motivations poussant le chercheur à développer sa propre entreprise biopharmaceutique. Finalement, la vision initiale qui se développe doit aussi se réaliser avec certaines compétences. Parmi celles-ci, le concept de soi semble important puisque la littérature nous apprend que les entrepreneurs ont un contrôle interne plutôt qu'un contrôle externe. Aussi, pour saisir les particularités de la personnalité entrepreneuriale d'un chercheur, on suppose qu'un chercheur en recherche fondamentale qui possède une personnalité se rapprochant de celle qu'on attribue à un homme d'affaires serait prédisposé à réussir mieux qu'un autre chercheur traditionnel.

Pour comprendre le modèle, il faut souligner l'importance des compétences intrapsychiques qui vont permettre au chercheur de réaliser ou non sa vision entrepreneuriale. Bien que les motivations jouent un rôle essentiel, sans vision il n'y a pas d'entrepreneur et sans motivations, on ne peut réaliser la vision. Le développement et la consécration de la vision représentent l'agir entrepreneurial et sont dépendants des compétences intrapsychiques du chercheur. Cette dynamique est démontrée par le modèle théorique présenté au bas de la page. On peut remarquer que les flèches du modèle ne sont pas linéaires. On pense que l'absence ou la présence de certaines compétences intrapsychiques vont influencer la réalisation de la vision et parfois même, les motivations qui elles, pourraient amener le chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique à revoir sa vision de départ. De façon systémique, nous tenons compte de l'impact éventuel que d'autres éléments pourraient venir entraver la réalisation de la vision tel l'environnement externe, c'est-à-dire les règles, et les impératifs du secteur de la biopharmaceutique (financement, compétition, etc.) dans la mesure où ils pourraient modifier les motivations et certaines compétences intrapsychiques.

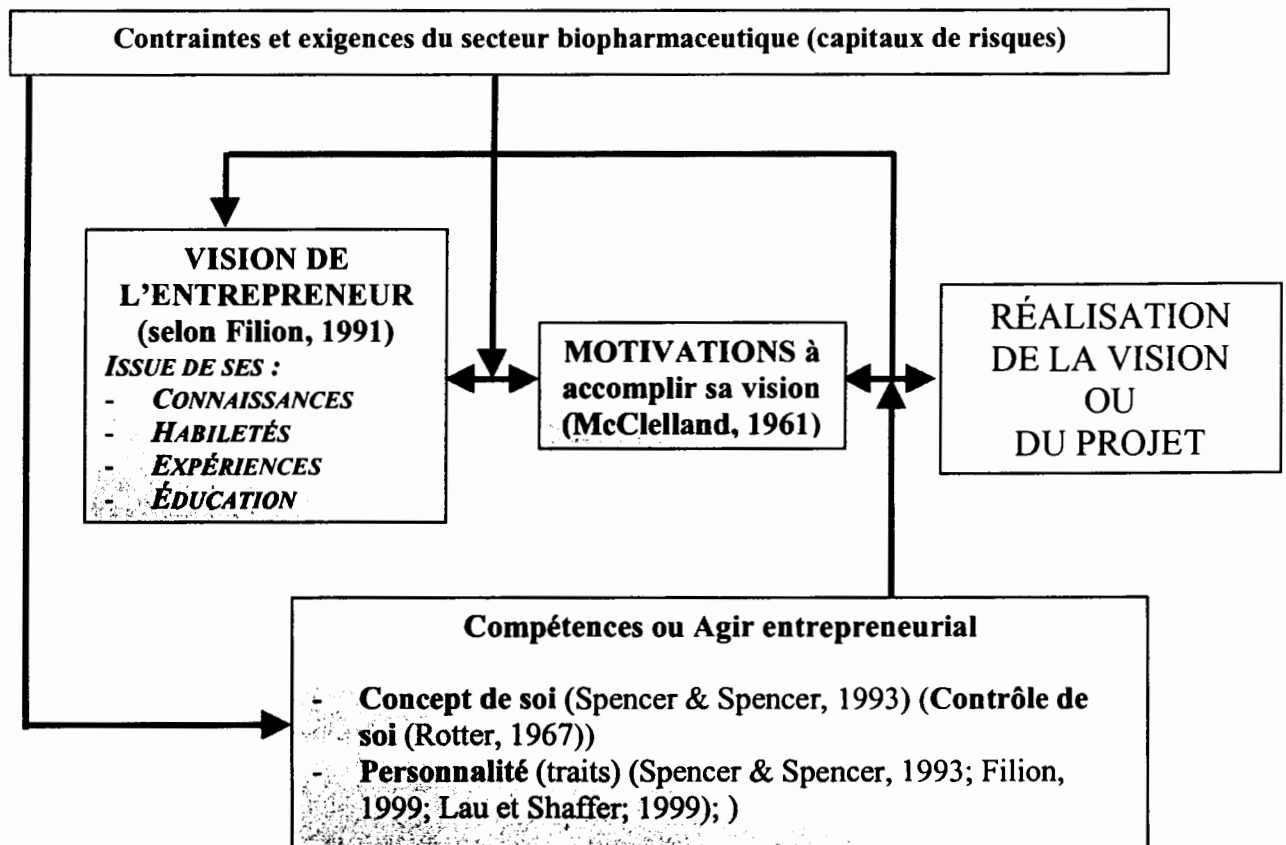


Figure 3.1 Modèle théorique de la réalisation de la vision

CHAPÎTRE IV

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la démarche méthodologique employée dans le cadre de cette recherche. La pertinence d'une telle démarche est soutenue à l'aide des théories les plus courantes en sciences sociales. Les différents aspects de la recherche tels que : l'identification de la stratégie de recherche, la définition de la population, la définition de l'échantillon, la collecte de données et l'analyse des résultats y sont expliqués.

4.1 Stratégie de la recherche

Malgré un intérêt soutenu pour l'étude des motivations de démarrage chez les entrepreneurs, très peu d'auteurs se sont penchés sur le secteur des nouvelles technologies et encore moins dans les bio-industries. De plus, aucune recherche à notre connaissance n'a traité des chercheurs qui démarraient une entreprise dans leur spécialisation. En outre, aucune recherche empirique n'a tenté de comprendre les motivations à l'origine du démarrage d'une entreprise chez un chercheur du secteur biopharmaceutique au Québec. Dans cette perspective, la démarche exploratoire semble être appropriée. En effet, il semblerait que dans les approches inductives ou encore dans un domaine où l'on connaît peu de chose, où les recherches existantes peuvent difficilement orienter la recherche empirique clairement et avec précision, les études exploratoires sont privilégiées (Selltiz et al., 1997). Notre modèle conceptuel est induit et sert de guide pour construire l'instrument de collecte des données et pour interpréter les résultats. Il intègre aussi certains concepts (vision et compétences) de Filion (1991) et de Spencer & Spencer (1993).

4.2 Description de l'échantillon

Présentement au Québec il semble très difficile de déterminer avec exactitude le nombre d'entreprises oeuvrant dans le secteur biopharmaceutique puisque les entreprises

évoluent très souvent dans d'autres secteurs tels l'agroalimentaire ou le pharmaceutique et ne font qu'une infime partie de recherche biopharmaceutique. Devant cette problématique, nous avons utilisé le dernier rapport de la Chaire en gestion des bio-industries de l'UQÀM qui a classifié les entreprises québécoises issues de la biotechnologie. Selon cette étude (Beaulieu, Saives et Lessard, 2001), il y aurait 163 entreprises québécoises oeuvrant dans le domaine des sciences de la vie. De celles-ci, 27 entreprises compteraient moins de trois années d'opération et 55 entre 4 années et 7 années. Par ailleurs, ces entreprises seraient géographiquement réparties de la façon suivante : 67 % dans la grande région de Montréal, 16 % dans la région de Québec et 5 % dans la région de Sherbrooke.

Sur les 163 entreprises utilisant la biotechnologie dans le secteur des sciences de la santé au Québec, plusieurs étaient déjà publiques ou étaient en opération depuis plus de cinq ans et d'autres ne faisaient pas de développement de produits. Afin d'avoir un échantillon le plus représentatif possible nous avons eu l'aide d'un intervenant dans le milieu du financement en biotechnologie et avons pris comme référence l'annuaire des entreprises en biotechnologie de la santé au Québec (2000). Notre population ainsi identifiée est de 23 entreprises.

Cette population est constituée de 23 entreprises ayant moins de cinq années en opération dans l'industrie biopharmaceutique, n'étant pas encore publiques, utilisant la biotechnologie pour des fins de recherche en santé humaine et opérant au Québec. Ces entreprises ont comme dirigeant un chercheur ayant démarré lui-même cette entreprise. On obtient une distribution des 23 entreprises où 60 % sont situées dans la région de Montréal et ce, majoritairement à Laval, 24 % dans la région de Québec, et finalement 16 % dans la région de Sherbrooke. Ces proportions nous semblent assez représentatives de l'ensemble de la population.

4.2.1 Taux de réponse

La collecte de données servant à notre étude a été réalisée à l'automne 2001 et toutes les entreprises faisant partie de notre population ont été contactées. De ces 23 entreprises, dix ont choisi de participer à nos entrevues, six ont refusé par manque de temps et deux ont été exclues de la population car elles étaient devenues publiques depuis peu. Par contre, suite aux

premières entrevues, deux autres entreprises nous ont été référées par les chercheurs interrogés. Elles ne faisaient pas partie du choix initial de la population. De ce fait, si on tient compte de ces ajustements, la population demeure à 23 entreprises et nous donne un taux de participation acceptable de 47,8 %, dans le cas d'une étude exploratoire. D'ailleurs, à travers les études utilisant la méthode d'analyse qualitative, « le but de l'échantillonnage est de produire le maximum d'information : qu'il soit petit ou grand importe peu pourvu qu'il produise de nouveaux faits » (Deslauriers, 1991 :58; dans Mayer et Ouellet 1991).

4.2.2 Description des répondants

Parmi les dix répondants, sept sont de sexe masculin et trois de sexe féminin. Leur moyenne d'âge est de 42 ans. Selon le nombre d'années d'opération, les entreprises s'étant incorporées entre 1996 et 1998, sont au nombre de huit et leurs dirigeants ont entre 30 et 50 ans. Les chercheurs ayant démarré après 1999 ont en moyenne 45 ans. Le nombre d'employés dans ces entreprises varie entre cinq et 24, sauf pour une entreprise qui après quatre années en opération, possède 68 employés.

La scolarité des répondants est en totalité de niveau doctorat. Quatre chercheurs sur dix ont mentionné avoir eu une influence entrepreneuriale dans leur famille. De ces quatre chercheurs, deux réussissent très bien le démarrage et veulent continuer à développer leur entreprise.

Des dix entreprises rejointes, le taux de participation par région est de 20 % pour Québec, 50 % pour Montréal et de 30 % pour la région de Sherbrooke. Cette distribution est représentative de la population totale au Québec, par région.

4.3 Collecte des données

La présente section aborde le sujet de la collecte des données en présentant d'abord les instruments de collecte de données, le canevas d'entrevue et finalement le déroulement de la collecte des données.

4.3.1 Instruments de collecte de données

Pour ce type d'étude, il était nécessaire d'aller chercher les informations auprès des sujets concernés par la méthode des entrevues en profondeur. Notre intérêt pour cette méthode de collecte de données s'inspire de celles utilisées dans les recherches sélectionnées et présentées dans notre cadre conceptuel. Spencer & Spencer (1993), dans le contenu de l'analyse systématique des expériences réelles passées de l'individu et Fillion (1991), dans ses recherches sur la vision entrepreneuriale pour avoir toujours privilégié les entrevues en profondeurs et plus spécifiquement, les récits de vie, qui permettent un nombre important d'informations qualitatives.

Dans cet esprit, nous avons opté pour des entrevues semi-structurées et basées en partie sur des éléments significatifs à la réalisation du projet entrepreneurial. Nous demanderons à nos sujets de raconter la petite histoire du démarrage de leur entreprise. Suivant l'exemple de Spencer & Spencer (1993) et considérant l'utilisation des incidents critiques dans la compréhension des compétences intrapsychiques, nous exigerons que les participants racontent quatre situations significatives dans le démarrage de leur entreprise, dont deux étant positives et deux négatives.

Afin de valider l'ensemble des informations récoltées dans l'entrevue, nous allons utiliser deux questionnaires supplémentaires. Le premier permettra de mesurer le lieu de contrôle chez l'individu et le deuxième d'identifier son type de personnalité. Les études sur le sujet des entrepreneurs nous ont appris que les individus qui démarrent des entreprises et qui demeurent propriétaire-dirigeant de celles-ci sont habituellement de nature entreprenante, avec de forte intuition et démontrent un lieu de contrôle interne.

4.3.1.1 L'entrevue

L'entrevue est utilisée comme principal instrument de collecte de données dans cette étude puisqu'elle semble être la méthode la plus appropriée considérant les coûts et le temps à notre disposition pour obtenir l'information pertinente à la problématique. Il s'agit ici d'une entrevue semi-structurée et guidée en vue d'explorer les rapports de l'interviewé avec le thème déterminé par la responsable de la recherche. Selon une autre méthode d'entrevue, la

non-directive permet une grande marge d'initiative à l'enquêteur. Elle permet de poser des questions non prévues qui lui paraissent découler des réponses données et ainsi amener des informations nouvelles. Bien qu'il existe plusieurs formes d'entrevues, nous avons opté pour l'entrevue semi-structurée ou guidée, où l'enquêteur est guidé avec une liste de thèmes établis à l'avance, au moment de la préparation de l'enquête, et de ce fait, permet d'assurer l'objectivité et la fidélité de l'entrevue.

Le canevas d'entrevue utilisé permettra de réaliser des entrevues en profondeur d'une durée d'une heure trente. Les entrevues en profondeur, selon Loubet Del Bayle (1991), sont davantage centrée sur la personne et visent à recueillir un très grand nombre d'informations et des informations précises, nuancées aussi complètes que possible. Aussi l'auteur ajoute que ces entrevues sont habituellement utilisées auprès d'un nombre réduit de personne.

La méthode de l'entrevue comportementale issue d'événements critiques a suscité notre intérêt de par sa pertinence et son apport dans la collecte des données. Dans la présente étude, la première question exige que le sujet raconte l'histoire de démarrage de son entreprise et les moyens qu'il a utilisés pour réussir. L'avantage de cette technique de collecte de données est d'aller chercher le plus d'informations possibles, et surtout, des réponses spontanées de l'interviewé. À ce sujet, Spencer & Spencer (1993) insistent sur le fait que les stratégies traditionnelles d'entrevues présentent plusieurs lacunes. Premièrement, trop souvent elles ne permettent que de récolter des faits et ne révèlent que très peu d'information sur la personne, ses motivations, ses valeurs, son concept de soi ou encore, ses habiletés cognitives. D'autres stratégies mettent davantage l'accent sur les émotions ressenties par l'individu interrogé. Ces méthodes se rapprochent d'une approche thérapeutique. Finalement, certaines stratégies sont davantage orientées vers les actions hypothétiques ou futures. Celles-ci ne présentent aucun résultat intéressant puisqu'il est impossible, selon Spencer & Spencer (1993) de faire un lien avec les expériences passées où le comportement passé peut servir à expliquer un comportement présent et aussi donner quelques informations intéressantes sur le comportement futur chez un individu. Le contact avec le sujet est certes plus difficile à développer dans l'entrevue puisqu'il faut faire preuve d'une certaine sympathie entre narrateur et narrataire, un préalable à l'acceptation par le premier de « raconter sa vie » (Le Gall, dans Deslauriers, 1987).

4.3.1.2 La méthode de l'entrevue comportementale sur des événements critiques.

Cette technique a été utilisée et adaptée par David McClelland (1978, dans Spencer & Spencer, 1993). Celle-ci est dérivée de la méthode des incidents critiques de Flanagan, élaborée en 1954. L'apport de McClelland était d'identifier, auprès des gestionnaires, les compétences nécessaires pour exécuter adéquatement le travail. Flanagan analysait plutôt les aspects du travail, comme les tâches en elles-mêmes.

La façon de procéder avec la technique du BEI "*Behavioral Events Interview*" est de demander aux sujets interrogés d'identifier des événements critiques qu'ils ont rencontrés dans leur travail. Ensuite, à travers de « petites histoires », ceux-ci expliquent comment ils ont surmonté les parties de leur travail les plus difficiles et ainsi, révèlent les compétences véritablement utilisées à ces occasions, un avantage considérable avec l'utilisation de la méthode du BEI.

Les inconvénients sont du même ordre que ceux rencontrés dans la plupart des méthodes d'analyse qualitative. Le temps, les coûts reliés aux déplacements et à la retranscription des entrevues, l'expertise de l'interviewer et le nombre limité de sujets à considérer par la nature exigeante du travail d'analyse, sont les inconvénients de la méthode.

Le cadre opératoire de la méthode en elle-même, englobe quelques caractéristiques que nous avons cru pertinent de présenter. En effet, les entrevues traditionnelles où plusieurs questions sont posées sur un sujet précis, ne donnent qu'une partie de l'information sur les comportements. Dans la perspective d'une étude sur les compétences, Spencer & Spencer (1993) insistent sur le fait que les méthodes traditionnelles ne sont pas assez efficaces et ce, pour deux raisons. Premièrement, la plupart des personnes ne connaissent pas vraiment leurs compétences personnelles, leurs forces et leurs faiblesses et ce qu'elles aiment ou détestent vraiment de leur travail. Les auteurs ajoutent que ce n'est pas parce que les sujets se voient d'une façon qu'ils sont réellement ainsi. C'est Chris Argyris, auteur éminent en psychologie qui a fait la découverte de ceci (1987, dans Spencer & Spencer, 1993). Il a en effet démontré que les individus qui épousent les théories dites «de l'action» (ce qu'ils disent faire) ne présentent aucune corrélation avec les théories dites «en action» (ce qu'ils font vraiment).

Ces résultats suggèrent d'aller au-delà du simple fait de poser une question comme le fait de raconter une situation.

Deuxièmement, les personnes interrogées peuvent ne pas vouloir révéler leur vraies motivations et habiletés. Le biais associé aux réponses parfaites est fréquent dans le sens où l'interrogé peut s'exprimer en fonction des attentes de l'interviewer ce qui affecte les réponses obtenues en ne reflétant pas exactement les compétences véritables de l'individu.

Le but de la méthode du BEI est d'aller au-delà de ce que «disent» les individus afin de comprendre ce qu'ils «font vraiment», tel que les résultats de Argyris (1987) le laissent suggérer. Il est possible d'accomplir cet objectif en demandant aux individus de décrire leurs comportements dans des situations particulières qu'ils ont vécues. Puisque nous cherchons principalement à connaître les motivations ayant amené un chercheur à démarrer une entreprise et les compétences intrapsychiques pour développer et réaliser sa vision, nous pensons que la méthode du BEI permettra d'aller chercher davantage d'information qu'une méthode traditionnelle.

4.3.1.3 Les deux questionnaires

Comme nous l'avons spécifié plus tôt, deux questionnaires seront utilisés pour mesurer le lieu de contrôle et le profil psychométrique du chercheur qui démarre son entreprise. L'analyse des entrevues peut amener de la subjectivité dans l'interprétation des résultats. Pour diminuer cette subjectivité, les questionnaires pourront valider quelques éléments provenant des entrevues ou encore, viendront confirmer certains propos.

a) Questionnaire sur le lieu de contrôle

La mesure du lieu de contrôle se fait avec l'aide du questionnaire élaboré par Rotter en 1966 : l'échelle de contrôle I-E. Au tout début, l'échelle présentait 100 affirmations à deux niveaux, un qui mesurait le contrôle interne et l'autre le contrôle externe. Aujourd'hui l'échelle I-E, revue par Rotter, Liverant, Crowne, 1961 et Seeman et Evans, 1962, comporte 23 items plus 6 autres de remplissage destinés à masquer les buts véritables du questionnaire et pour éviter la falsification volontaire des résultats par les répondants.

Par la suite, un ensemble de chercheurs se sont intéressés à l'échelle de Rotter pour soit y apporter des variantes (Mirels, 1970; Collins, 1974, dans Neureuther, 1980) ou encore pour y changer la majeure partie des paramètres, et en faire des instruments nouveaux (Levenson, 1973; Reid et Ware, 1974, dans Neureuther, 1980). Nous avons préféré utiliser pour cette étude une version abrégée du LOC de Rotter, développée et validée auprès d'un échantillon d'entrepreneurs par Neureuther (1980). Celui-ci se serait inspiré de Shapero et Sokol qui auraient trouvé le concept de localisation du contrôle pertinent pour distinguer les créateurs d'entreprises en 1975. Neureuther (1980) a été amené à utiliser le test de LOC lors d'une recherche portant sur les conditions de création des entreprises. Cependant, cette version plus courte, soit 12 items sur 23, entraîne une réduction de plus de moitié de l'amplitude de l'échelle de mesure, diminuant de ce fait la sensibilité du test et a donc nécessité une petite modification dans la formulation des réponses (annexe 5).

b) Questionnaire du test psychométrique : le MBTI

Le questionnaire du Myers-Briggs est utilisé depuis plusieurs années dans les études cliniques ainsi que dans les organisations comme indicateur des types psychologiques. Pour prendre des décisions d'affaires, faire un choix de carrière, améliorer la qualité de ses relations interpersonnelles, être capable de mieux se percevoir ou encore afin d'engager une initiative personnelle décisive, le MBTI est très utile. Ce test a été élaboré par Isabel Briggs Myers et Peter B. Myers en 1980.

Quatre échelles sont utilisées pour identifier le type de personnalité à lequel l'individu se réfère. La première, celle de l'Extraversion-Introversion (EI), indique la préférence d'orienter son attention vers le monde extérieur des gens et des choses (E) ou vers le monde intérieur des idées (I). La deuxième échelle, Sensation-Intuition (SI), indique la préférence pour la perception des choses, des événements ou des détails du moment présent (S) ou les possibilités, les intuitions du futur (I). Comme troisième échelle, celle de Thinking (pensée)-Feeling (émotion) (TF), indique la préférence pour le jugement rationnel basé soit sur une analyse objective et logique (T) soit sur les valeurs subjectives (F). Finalement la dernière

échelle, Jugement-Perception (JP), indique la préférence pour l'organisation et le contrôle des événements extérieurs (J) ou pour l'observation et la compréhension de ces événements (P), (Psychometrics Canada, 2002).

Utilisé dans la présente recherche, le MBTI (annexe 3) servira à appuyer les résultats en faisant ressortir les préférences du chercheur qui démarre son entreprise et ainsi, identifier un certain profil. Ce test sera analysé par un professionnel en psychologie organisationnelle et étant accrédité pour l'administrer et l'utiliser.

4.4 Canevas d'entrevue

Les entrevues réalisées auprès des chercheurs étaient de type semi-structurées. Elles comportaient trois grandes questions portant sur les motivations à l'origine du démarrage d'une entreprise biopharmaceutique et la vision de départ, quatre questions concernant les incidents critiques, une question sur la vision future du chercheur pour son entreprise et une question sur les compétences nécessaires pour démarrer et développer une entreprise dans le secteur biopharmaceutique. Un pré-test de deux entrevues a été réalisé préalablement auprès d'entrepreneurs du secteur des hautes technologies. Le canevas utilisé est présenté à l'annexe 6. Les résultats obtenus ont permis de réajuster notre grille d'entrevue. Ces entrevues ont été prévues pour une rencontre d'une durée d'une heure trente.

Une grille de questions d'orientation contribuait à faciliter la conduite de l'entrevue qui couvrait une problématique de recherche subdivisée en trois blocs. Le premier permettait de comprendre les motivations à l'origine du démarrage et la vision primaire, le deuxième présentait les événements critiques et permettait de recueillir plusieurs informations sur les aspects de la personnalité, du concept de soi et aussi des motifs positifs et négatifs dans le processus de démarrage. Finalement, le dernier bloc rassemblait de l'information sur les compétences nécessaires à la réalisation d'une entreprise biopharmaceutique. Évidemment, la dernière partie du canevas présente les remerciements adressés au répondant pour sa collaboration et le temps alloué à cette entrevue. La responsable de la recherche avise aussi qu'elle pourrait devoir éventuellement valider certaines données avec lui et précise qu'un

rapport de synthèse, ainsi que les résultats au test psychométrique MBTI lui seront présentés une fois la recherche complétée afin de le remercier.

De façon détaillée, la première question permettait de connaître la vision première du chercheur. Par le fait même, elle l'amenait à parler de ses motivations initiatrices au projet entrepreneurial, qu'elles soient positives ou négatives. La deuxième question servait à identifier principalement les motivations ayant conduit le chercheur à persévérer dans son projet d'entreprise, à pousser plus loin le développement de sa vision. La troisième question orientée essentiellement sur l'accomplissement de la vision première permettait de comprendre les éléments de l'agir entrepreneurial ayant un impact, ou non, sur le déroulement de la vision. Dans cette question étaient inclus les éléments moteurs de la vision soit l'énergie, le leadership et les relations. La question quatre était celle des quatre événements critiques ou significatifs ayant eu un impact sur le déroulement du projet entrepreneurial. Elle permettait de valider les informations récoltées et de découvrir des éléments nouveaux. La cinquième question servait essentiellement à distinguer le type de chercheur à savoir si c'était un entrepreneur selon les caractéristiques identifiées dans la littérature, un chercheur qui a démarré une entreprise ou un nouveau type d'entrepreneur. Finalement, la dernière question se voulait purement complémentaire dans notre compréhension de l'agir entrepreneurial. En effet, on cherchait à connaître les cinq compétences jugées les plus déterminantes dans le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique pour en assurer sa réussite.

4.5 Déroulement des entrevues

Les entrevues ont été réalisées entre le 9 octobre 2001 et le 10 décembre 2001. Elles ont eu lieu dans les trois plus importantes grappes industrielles biopharmaceutique au Québec soit la région de Montréal, incluant Laval, la région de Québec et la région de Sherbrooke. Elles ont été d'une durée moyenne de une heure trente et se sont déroulées dans l'entreprise même, pour tous les chercheurs interrogés. Toutes ces entrevues ont été enregistrées avec le consentement du répondant.

Les trois premières questions ont occupé un peu plus de la moitié du temps total de l'entrevue, les événements significatifs ont été en moyenne d'une durée de trente minutes et les deux dernières questions ont varié entre 10 et 15 minutes.

Dans l'ensemble, les entrevues se sont déroulées dans un bon climat d'échange. Les sujets rencontrés semblaient très intéressés par l'étude et ont pris plaisir à y répondre. En général, les quinze premières minutes de l'entrevue permettaient aux sujets de vérifier leur niveau de confiance face à l'interviewer. On sent dans les entrevues que la qualité des informations est supérieure après ces quinze premières minutes. La question d'introduction a donc été déterminante dans cette étude.

Par la suite, le verbatim a d'abord été retranscrit pour chacune des dix entrevues. Ensuite, une première analyse a été effectuée afin d'identifier les questions qui n'avaient pas été complètement approfondies et les besoins de validation si nécessaire. Par contre, nous n'avons pas eu besoin de communiquer une autre fois avec les répondants puisque plusieurs éléments non couverts au début, revenaient vers la fin de l'entrevue où pour la plupart, la qualité des informations était plus riche. De plus, les deux questionnaires ont permis de compléter et de valider plusieurs informations sur le contrôle interne et la personnalité.

4.6 Traitement et analyse des données de l'entrevue

Une fois l'ensemble des données recueillies auprès des dix répondants, la première étape avec la méthode de l'entrevue semi-structurée est de retranscrire le verbatim des entrevues enregistrées. La retranscription intégrale, bien qu'elle exige un travail ardu et un temps considérable (une heure et demi d'entrevue prend plus de six heures de retranscription) a été privilégiée à la retranscription partielle. Nous croyons qu'en plus de limiter les risques d'interprétation erronée, elle en enrichit l'analyse et les conclusions.

Le protocole d'entrevue représente plus de 150 pages à simple interligne. Ainsi, pour faciliter notre analyse, nous avons utilisé le logiciel AtlasTi, un logiciel informatique permettant l'analyse de verbatim ainsi que la compilation des données qualitatives. Ce logiciel contribue, entre autre, à rassembler les parties de texte codifiées ensemble et à les imprimer. Bien qu'il soit en mesure de présenter des analyses poussées pour des corrélations,

AtlasTi a été davantage utilisé pour la compilation des données puisque nous ne cherchions à vérifier aucun lien mais dans cette étude exploratoire, seulement comprendre un phénomène. Au total nous avons 959 codifications provenant de 36 codes (annexe 7). Les codes ont été élaborés en fonction de notre cadre conceptuel et d'autres informations très pertinentes telles le contexte biopharmaceutique, le contexte universitaire, l'année d'incorporation de l'entreprise et le type de science utilisé pour démarrer l'entreprise (plate-forme technologique ou service et découverte scientifique).

Une fois les 959 codifications terminées, plus de 270 pages ont été imprimées afin d'analyser les informations qu'elles contenaient. Selon Sekaran (1992) il est essentiel de codifier et d'analyser les données qualitatives de manière structurée par des grilles de classification. En ce sens, nous avons créé un tableau synthèse pour l'ensemble des dix entrevues. Chacun des tableaux réfère à un code où les citations respectives des dix répondants sont compilées et triées en fonction de leur pertinence. Bien que nous ayons utilisé 36 codes (annexe 7), nous les avons regroupés, pour ensuite en choisir seulement huit pour l'analyse, ceux-ci étant plus pertinents afin d'expliquer les résultats : VISION (vision de départ), RELATION (les différentes relations générées dans le démarrage de l'entreprise), ÉNERGIE (les efforts fournis), MOTIV (les motivations au démarrage), EVENEG (les événements négatifs dans le démarrage), EVEPOS (les événements positifs dans le démarrage), TRAITS (les traits de personnalité qui différencient les chercheurs des entrepreneurs) et COMPETENCES (les compétences spécifiques et particulières des chercheurs qui réussissent dans leur démarrage). Étant dans le cadre d'une étude exploratoire, nous avons concentré notre analyse sur la présence d'éléments nouveaux issus des entrevues. La vérification des liens possibles entre les codes pourraient faire l'objet d'une étude ultérieure.

Le but de cette recherche exploratoire était de comprendre les motivations à l'origine du démarrage d'une entreprise biopharmaceutique et les compétences intrapsychiques permettant de développer et réaliser la vision. Ainsi le code revenant le plus souvent a été celui de MOTIV, soit 90 fois. Ensuite les caractéristiques personnelles du chercheur qui lui permettent de réussir, d'aller de l'avant ont été codifiées TRAITS et revenaient 85 fois. Finalement, la vision primaire et future codifiées VISION1 et VISIONFUT, revenaient

respectivement 19 et 32 fois et étaient présents dans les dix entrevues. D'autres codes importants ont été soulevés et seront présentés dans la section sur l'analyse des données.

4.7 Traitement des questionnaires

Comme nous l'avons déjà expliqué, deux questionnaires (personnalité et lieu de contrôle) ont été utilisés et distribués à ces mêmes entreprises du secteur biopharmaceutique de la grande région du Québec. Ceux-ci ont été envoyés une semaine avant la date de l'entrevue pour permettre aux participants d'y répondre et faciliter la collecte auprès de ceux-ci, réalisée lors de la rencontre pour l'entrevue. Les questionnaires sont de type structuré avec questions fermées et déjà validées (Lieu de contrôle, Rotter, 1966 ; MBTI, Myers & Bridges). Ces deux outils nous ont permis d'analyser les variables du lieu de contrôle et la personnalité afin de renforcer les résultats provenant de nos entrevues avec des données quantitatives. Ces données ont été compilées et analysées à l'aide d'une grille de correction présentée en annexe 8.

Une fois les huit méta-matrices des entrevues complétées avec les réponses des dix entreprises et les commentaires apportés aux plus importantes citations, les données sont comparées, analysées et des conclusions en sont tirées. L'analyse et les conclusions pour chacun des termes utilisés dans l'entrevue sont présentés dans la prochaine section portant sur l'analyse des résultats.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Au chapitre III nous avons résumé les principaux éléments de notre cadre conceptuel et notre méthodologie à été expliquée au chapitre IV. Dans cette section nous présentons les résultats provenant de l'analyse des données des dix entrevues effectuées auprès de dix chercheurs ayant démarré une entreprise biopharmaceutique entre les années 1995 et 2000. Notre échantillon composé de sept hommes et trois femmes a été décrit davantage dans le chapitre IV. La présentation des résultats est structurée à partir des quatre thèmes de la grille d'entrevue soit, la vision entrepreneuriale, les motivations à l'origine du démarrage, l'agir entrepreneurial qui est caractérisé par les compétences et le concept de soi et finalement, les événements positifs et négatifs issus de l'expérience de démarrage qui nous a permis d'approfondir certains résultats. Considérant la démarche qualitative, nous avons opté pour une présentation et une analyse combinée par thème.

5.1 La vision chez le chercheur qui démarre une entreprise

La vision primaire est celle qui initie l'idée de démarrage ou le projet d'entreprise. Elle suppose la capacité d'imager où l'image provient de l'élaboration d'un rêve, la première étape à l'accomplissement de la vision. Sans vision, il n'y a pas d'entrepreneur. C'est le premier élément qu'il nous fallait vérifier à travers les entrevues si on se réfère au modèle théorique (voir chapitre III). De plus, Fillion dans son modèle de la vision entrepreneuriale (1991) présente l'énergie et les relations comme les moteurs de la vision.

Conséquemment, en réponse à la première question de l'entrevue, à savoir l'existence d'une vision de départ, on découvre qu'elle est présente auprès de tous les chercheurs ayant démarré leur entreprise. Pour la moitié de ceux-ci, elle est demeurée similaire à la vision primaire, celle dans la tête du chercheur bien avant le démarrage et pour trois chercheurs, elle

a changé à cause d'événements imprévus tels qu'un projet trop compliqué, un brevet déjà existant ou la dissociation d'une alliance technologique. Finalement, deux chercheurs ont avoué que leur vision avait évolué en fonction du développement de l'entreprise, un développement plus important que celui qui avait été prévu à la base. Nous avons recensé le sujet de toutes les visions primaires citées dans le tableau 5.1 pour mieux comprendre ce qui se passe dans la tête des chercheurs avant qu'ils démarrent leur entreprise.

On peut constater que la majorité des entreprises ayant participé à notre étude (80 %) ont débuté avec une idée provenant d'une découverte scientifique attribuée au chercheur. Les deux autres entreprises ont plutôt utilisé ou adapté une technologie existante pour offrir un service contractuel aux autres entreprises biopharmaceutiques.

Tableau 5.1 La vision primaire

TYPE	CITATIONS
DÉCOUVERTE	<ul style="list-style-type: none"> - Mais c'était notre grande idée pour partir et cette idée nous aient venu avec l'idée d'un autre chercheur universitaire. Aujourd'hui, on est en train d'exécuter notre vision, celle d'être une entreprise première mondiale dans notre domaine choisi. - Notre vision c'était de devenir plus gros que BioChem Pharma et ce l'est encore ! - Au départ on voulait fabriquer 20K molécules. Aujourd'hui on peut fabriquer une banque de 40 000 molécules et on y arrivera très bientôt. - J'ai toujours eu la vision de monter une entreprise en biotechnologie pour faire de la recherche appliquée. Aujourd'hui je réalise ma vision. - On a découvert une nouvelle application à ces gènes et on s'est dit, il y a une valeur commerciale à ça. - Notre vision en démarrant c'était de devenir une compagnie pharmaceutique...mais pour l'instant, on a la technologie pour faire la recherche fondamentale, pas les recherches cliniques. - C'est un Spin-Off de l'université - C'est un Spin-Off d'une autre compagnie - On a commencé en faisant des contrats avec le gouvernement fédéral - J'ai reconnu que la découverte pouvait être utile pour tous les chercheurs qui utilisaient le même genre de technologie. Et c'est comme ça que l'idée de démarrer une entreprise m'est venue. - J'ai eu le goût de faire quelque chose qui allait être une application pratique. Il y avait des besoins pour ma découverte sur le marché. - Il faut vraiment que tu es l'idée de base dans la tête pour partir une compagnie, l'idée de oui je veux le faire, oui je veux la monter, je l'ai dans la tête. - « Non moi je ne publie pas je vais monter mon entreprise » - Je me suis dis c'est unique et ça vaut la peine de la développer et d'aller voir plus loin. C'est là que j'ai dit je vais fonder une compagnie. - C'est là que j'ai commencé à réaliser que la seule façon de faire de la recherche appliquée c'était de démarrer une compagnie. - L'idée de base m'est venue lorsque nous avons fait un projet pendant mon doctorat.
NOUVELLE APPLICATION ET/OU SERVICES AUX ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne voulais pas être une compagnie de biotechnologie comme toutes les autres qui perdent de l'argent à chaque année...Je voulais générer de l'argent . - À ce moment, notre mission était seulement d'innover sur le plan technologique pour pouvoir adresser de nouveaux marchés. - Notre mission c'est de faire que les compagnies pharmaceutiques soient plus efficaces et plus rentables. - Nous on a une plateforme technologique. On avait observé que cette branche n'avait pas évolué de façon aussi importante que les autres et on considérait qu'elle pouvait être améliorée. Ça c'était l'approche initiale. - Maintenant, on veut plus développer des outils.

Notre cadre conceptuel présentait les trois éléments moteurs de la vision (Filion, 1991) soit : l'énergie, les relations et le leadership (élément non traité dans cette étude). Au niveau de l'énergie, la plupart des auteurs ayant traité du sujet, présentent l'énergie comme étant l'effort et la détermination à vouloir réaliser sa vision ou encore, son projet d'entreprise. Pour les chercheurs-entrepreneurs que nous avons interrogés, l'énergie réside essentiellement dans la construction du plan d'affaires, de l'implication personnelle, de la recherche de financement et surtout, dans l'effort requis pour rencontrer les jalons établis par les investisseurs ("milestones") : « Les "Angels", il y en a beaucoup mais il faut savoir où ils sont. Pis ça c'est une étape très difficile, très, très difficile. Je dirais même la plus difficile » ... « Next, défonce les portes, magouille, va dans les conférences... Tout, on a tout fait pour rencontrer les gars » ... « Tu travailles beaucoup, il faut que tu sois tenace. Si t'es pas tenace, ça plante » ... « ...bien oui il y a beaucoup de soirées, il y a beaucoup de week-end à essayer de tourner les chiffres, à essayer de présenter à nouveau le concept différemment, à imaginer des scénarios ... On a mis beaucoup, beaucoup d'énergie » ... « Mais c'est la patience, ta persévérance. On nous a dit à la blague, s'il y avait une palme d'or de la patience et de la persévérance et de l'endurance, c'est nous qui la remporterait ».

Le besoin de garder un équilibre de vie travail-famille, de trouver du temps pour ses proches et de ne pas se tuer à l'ouvrage, s'est avéré un élément important pour chacune des trois femmes de l'échantillon.

Le deuxième élément moteur de la vision, les relations, a été vérifié dans la question traitant des éléments ayant conduit le chercheur à poursuivre sa vision. Les relations sont essentielles au développement de l'entrepreneur et les entrevues semblent appuyer la littérature où l'on précise que l'entrepreneur qui réussit sait s'entourer des bonnes personnes dévouées et de généralistes pour accomplir les objectifs reliés à sa vision (Gasse, 2001). Le tableau 5.3 présente, par ordre d'importance étant défini selon la fréquence d'émergence dans les réponses, le type de relation pour aider le chercheur dans le démarrage et le développement d'une entreprise biopharmaceutique.

Tableau 5.2

Relations significatives dans le développement et la réalisation de la vision

TYPES DE RELATIONS POUR AIDER LE CHERCHEUR-ENTREPRENEUR	FRÉQUENCE
RELATION D'AIDE	
Premier financement provenant des amis, parents, collègues, connaissances	40 %
Consultants externes pour le plan d'affaire, les affaires réglementaires	40 %
Encouragement et support moral de la famille, des amis, des collègues	30 %
Collègues, amis, connaissances ayant déjà passé par-là (expérience dans le démarrage d'une entreprise)	30 %
Université dans le processus de transfert de la technologie, prêt de local	30 %
Anciens collègues d'université maintenant dans l'industrie qui proposent des contacts, mènent sur des pistes, conseillent	20 %
Incubateur dans le processus de démarrage (coûts, connaissances en gestion et expériences)	20 %
Un contact dans les sociétés de financement (FTQ, T2C2, Innovatech)	20 %
Aide dans le processus de démarrage des organismes pour le financement de l'entrepreneursip en région (Sherbrooke, Québec), concours entrepreneur	20 %
RELATION DE NON-AIDE	
L'Université et négociation très difficiles pour le transfert de technologie (un frein)	60 %
RELATION D'AFFAIRES (contribution au succès de l'entreprise)	
Association avec un partenaire co-fondateur qui complète le chercheur par ses connaissances en gestion	90 %
BioContact, une source de contacts et d'informations	80 %
Association avec d'autres partenaires pour leur expertise (et crédibles)	70 %
Les employés sont des collaborateurs et font un peu partie de la famille, c'est une équipe	50 %
Relations de collaboration, de compréhension et surtout de confiance entre investisseurs et chercheurs	50 %
Garder de bonnes relations avec l'université et les autres chercheurs	30 %
Posséder un excellent réseau d'experts et de gens d'affaires autour de l'entreprise et dans l'entreprise	30 %
Le secteur biopharmaceutique c'est un petit monde. Il faut garder de bonnes relations avec tout le monde	20 %
SUGGESTION DES CHERCHEURS	
Mentors, parrains, marraines pour aider les chercheurs dans le démarrage	30 %

On constate que l'association avec un partenaire pour démarrer l'entreprise, le premier financement obtenu des proches, la participation à BioContact qui est le congrès annuel sur l'industrie de la biotechnologie au Québec, les partenariats avec des experts dans

la finance et les affaires réglementaires et la construction d'une bonne équipe d'employés, sont les principaux types de relations qui seraient, selon nous, garants d'une réussite dans le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique. La confiance mutuelle entre les chercheurs et les investisseurs est un autre aspect important dans les relations d'affaires. Sans cette confiance, il devient difficile, selon les chercheurs, de faire des affaires. En effet, certains chercheurs ont soulevé le problème de transparence et de compréhension dans leur relation avec les financiers : « Comment être certains qu'on s'est pas fait passer une petite vite ? On leur fait confiance, on a pas le temps de relire en détails toutes les conventions ».

Finalement, deux chercheurs ont suggéré que les nouveaux chercheurs qui partent en affaires aient accès à un service de mentorat ou de parrainage. Ce service permettrait aux chercheurs, un peu néophytes dans tout ce qui touche la gestion et les affaires commerciales, d'acquérir des connaissances issues de l'expérience de ces personnes, étant « déjà passé par là ». Selon eux, cette initiative accélérerait le processus de démarrage et éviterait pour plusieurs chercheurs, des erreurs à conséquences importantes tel le pourcentage d'actions dans la compagnie, une cote aux investisseurs (% \$) et la perte de pouvoir sur le conseil d'administration.

Pour comprendre le processus par lequel sont passés les chercheurs afin de démarrer leur entreprise, nous avons construit le prochain tableau (5.2) en nous servant des huit conditions nécessaires au développement visionnaire (Filion, 1991). Ce qui ressort de cette analyse c'est que tous les chercheurs ont eu une vision primaire, qu'ils ont canalisé toutes leurs énergies dans une seule et même direction, celle de démarrer une entreprise pour exploiter leur science. Aucun chercheur n'a dérogé de sa vision principale, tous s'accordent pour dire qu'ils ont suivi une ligne directrice et pour la plupart (70 %), leur vision se concrétise. Finalement, pour ces mêmes chercheurs (70 %), ils ont dû à une certaine période du cycle de vie de l'entreprise, faire des choix stratégiques pour continuer d'avancer et d'avoir du succès. Parmi ces choix, certains ont décidé de ne pas s'investir davantage comme entrepreneur mais plus en étant consultant ou vice-président de la recherche et du développement (30 %) dans leur entreprise.

Le troisième élément moteur de la vision, le leadership a été volontairement mis de côté afin de mettre l'emphase sur une autre aspect de la vision soit, la vision future. Nous savons l'idée d'entreprise part de quelque part, que certains types de relations permettent à l'entrepreneur de l'aider à démarrer et qu'il y a l'existence d'une vision, mais est-ce que toutes ces compagnies désirent devenir des BioChem Pharma ? Pour répondre à cette question, nous avons posé la question aux chercheurs à savoir qu'elle était leur vision future. Ceci nous permettait de découvrir qui étaient les chercheurs qui voulaient demeurer des entrepreneurs, ou qui semblaient posséder les compétences entrepreneuriales telles que décrites dans la revue de littérature selon Miller (1989), Blais et Toulouse (1992), Spencer & Spencer (1993) et Gasse (1995) et répondre à notre hypothèse de départ :

H : Les chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique sont des entrepreneurs et possèdent les caractéristiques des entrepreneurs et des compétences spécifiques.

Des résultats obtenus, on constate que sur les trois femmes chercheurs rencontrées, deux désirent évoluer vers une grande entreprise. L'autre chercheuse pense plutôt devenir une consultante auprès des futurs chercheurs qui partent en affaires ou encore vice-présidente scientifique pour une grande entreprise. Du côté des chercheurs masculins, seulement deux chercheurs sur sept (29 %) désirent continuer le développement vers une entreprise d'envergure internationale.

Tableau 5.3

Processus visionnaire chez les chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutiques

	LES HUIT CONDITIONS	CITATIONS
1	Canaliser ses énergies dans une certaine direction	<ul style="list-style-type: none"> - Il ne faut pas oublier c'est quoi ton chemin, il faut avoir une vraie mission. Elle ne peut pas changer du jour au lendemain. - Notre vision c'était de devenir plus gros que BioChem Pharma et ce l'est encore ! - Même mission, on n'a jamais dévié, aucunement. Mais c'est pas facile. - Tu regardes où tu veux aller et tu traces un vecteur à l'infini. Et tu vas remarquer qu'à long terme je suis toujours sur la même droite. - Je veux amener l'entreprise à continuer de développer des molécules, j'ai des idées bien conçues là-dessus, quel genre de molécules on va développer, dans quel domaine on va les faire, combien de chercheur que je veux.
2	Se concentrer dans un domaine donné et dans un lieu donné	<ul style="list-style-type: none"> - Moi je travaille sur la technologie X parce que c'est ma vie. - On a eu le malheur (sarcastique) d'arriver avec une plate-forme technologique qui possède plusieurs applications. Il serait dommage de ne pas pouvoir profiter du potentiel de la technologie. Donc la vision est beaucoup plus grande
3	Acquérir de l'expériences et/ou des connaissances sur le sujet	<ul style="list-style-type: none"> - Ça fait presque 30 ans que je travaille sur ces gènes là. Je connais le domaine et la technologie. - Moi j'ai toujours travaillé sur cette technologie là à l'université pendant mon doctorat et mon post-doc.
4	Développer de façon méthodique une pensée verticale et horizontale en rapport avec le domaine concerné	<ul style="list-style-type: none"> - C'est exactement là où on est. On avait prévu un plan pour arriver là où on est rendu et on l'a suivi à la lettre.
5	Être capable d'imaginer et de faire des choix	<ul style="list-style-type: none"> - Il a fallu recommencer car l'alliance ne fonctionnait plus. Alors je suis retourné aux chaudrons afin de trouver une autre application sur laquelle on pourrait travailler. - On commence à manquer d'espace alors on va déménager dans le nouveau complexe. - Mais disons que réalistement c'est un peu difficile d'imaginer une compagnie intégrée qui démarrerait comme ça en 1998. Le monde est tel que les géants achètent les plus petits pour augmenter leurs ressources. Moi je suis juste comme un initiateur de la compagnie, j'aurai de moins en moins le contrôle sur la compagnie et ça m'intéresse pas ce qui s'en vient. - Évidemment nous on avait notre créneau, notre champ d'expertise mais il va probablement falloir prendre la décision de savoir ce qu'on fait, est-ce qu'on devient plus gros ou on vend une partie de notre technologie ? - Là on arrive à une étape où il faut faire prendre une décision stratégique. Qu'est-ce qu'on fait avec la compagnie ? - On pourrait développer une autre technologie, une voie alternative sur laquelle je suis en train de travailler à l'université.
6	Avoir les aptitudes et les désirs de communiquer	<ul style="list-style-type: none"> - Je ne veux pas me rendre à 100, 200, 300 employés parce que là je vais perdre le contrôle social, dans le sens où je pourrai pas donner assez de temps à tout mon monde. C'est trop impersonnel.
7	Avoir une détermination inébranlable d'atteindre et/ou de réaliser quelque chose	<ul style="list-style-type: none"> - On a tout fait pour partir la compagnie. - Petit mais riche ! - Je VEUX être l'incontournable dans notre domaine. Et on va y arriver.
8	Persévérer à travailler pour des résultats à long terme	<ul style="list-style-type: none"> - Je dirais qu'avec les négociations en cours, la vision que j'avais de la compagnie il y a deux ans et demi, pourrait se réaliser. - Aujourd'hui ça va bien car je suis en deuxième ronde de financement et je pense déjà à ma troisième. - Je vois la compagnie se développer encore de cette façon là. Incorporer de nouvelles techniques, de nouvelles technologies, avoir des Spin-Off. Avec un holding on peut avoir plusieurs compagnies. - Vers 2006 je prévois aller publique. - On va déménager là peut-être pour quelques années, puis quand on va devenir publique bien là on s'achètera un terrain puis on se construira. - On prévoit être publique dans cinq ans, au plus tard. Ça pourrait arriver avant, selon les opportunités, selon comment on va se développer. Ça va vite parfois. - Donc on développe un pipeline et je nous vois comme étant LA compagnie de référence dans notre domaine d'activité. Je VEUX être l'incontournable dans notre domaine. Et on va y arriver.

Le tableau 5.4 présente les citations reflétant la vision future des chercheurs et catégorise deux types de chercheurs en affaires : le chercheur-entrepreneur et le chercheur-démarreur.

Tableau 5.4

Visions futures

TYPES	CITATIONS
ENTREPRENEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Notre vision c'était de devenir plus gros que BioChem Pharma et ce l'est encore ! - Nous sommes une compagnie publique depuis novembre. Pour moi c'est un grand pas, un très grand pas ! - On veut continuer de développer le côté service aux entreprises. - Je veux que l'entreprise continue de faire de la bonne science, c'est très important pour moi. Plus que faire des profits. - Je vois la compagnie se développer encore de cette façon là. Incorporer de nouvelles techniques, de nouvelles technologies, avoir des Spin-Off. Avec un holding on peut avoir plusieurs compagnies. - On voulait vraiment devenir une entreprise d'envergure internationale. - Aujourd'hui ça va bien car je suis en deuxième ronde de financement et je pense déjà à ma troisième. - À l'automne 2002 je vais commencer à dealer avec une Big Pharma puis je m'attends à signer avec elle pour qu'elle commercialise la phase 3 de mon produit et l'amener sur le marché. Vers 2006 je prévois aller publique. - On va déménager là peut-être pour quelques années, puis quand on va devenir publique bien là on s'achètera un terrain puis on se construira. - Il se pourrait que les projets que je fais avec l'université soient mûrs dans une année ou deux. Ça pourrait être transféré dans la compagnie. C'est une question de vision Tsé ! - On a un autre projet pour la compagnie. C'est à plus long terme, c'est plus risqué. On a parle pas, c'est encore un secret. - Là on arrive à une étape où il faut faire prendre une décision stratégique. Qu'est-ce qu'on fait avec la compagnie ? On va en deuxième ronde de financement, est-ce qu'on va en mode "Merger & Acquisition" ? C'est ce qu'on est en train de regarder en ce moment. - On va commencer par grossir. Je ne dis pas qu'un jour on sera pas intéressant pour être acheter. Ça va dépendre des offres. - Je ne veux pas me rendre à 100, 200, 300 employés parce que là je vais perdre le contrôle social, dans le sens où je pourrai pas donner assez de temps à tout mon monde.
CHERCHEUR/ DÉMARREUR	<ul style="list-style-type: none"> - Moi ma vision de la compagnie, je suis juste comme un initiateur de la compagnie. Donc la compagnie qui s'en vient j'aurai de moins en mois le contrôle dessus et ça m'intéresse pas ce qui s'en vient. - Moi je me verrais pas dans des conditions comme ça. Je pourrais me voir comme un président mais je préférerais agir comme consultant au niveau de la recherche. - Ça veut dire qu'on engagerait un CEO et ça me libérerais de la paperasse et des choses administratives, pour me concentrer sur la recherche. - Si je faisais une autre découverte, je partirais une autre compagnie. - Le projet d'entreprise c'était pour faire avancer la recherche le plus rapidement pour trouver un médicament contre cette maladie. C'est tout ! - Si je vends, je ne repartirai pas d'entreprise, je vais plutôt devenir un coach pour les jeunes gens qui veulent en partir des entreprises.

5.2 Les motivations de démarrage

Le cadre conceptuel de cette étude consistait à comprendre les motivations poussant le chercheur à démarrer sa propre entreprise biopharmaceutique. Comme réponse, ces

motivations sont multiples. Ainsi, la lourdeur administrative de l'université, la lenteur dans les processus de gestion, le besoin de changement d'une situation devenue insatisfaisante, le désir de relever de nouveaux défis, la réalisation d'un rêve, la perception de certains besoins scientifiques non comblés font partie des motivations à l'origine du démarrage d'entreprise. Imaginez un peu la joie pour un chercheur qui travaille sur les éléments d'une certaine molécule et qu'après dix années de recherche, d'essais et d'erreurs, enfin, grâce à du financement et une équipe professionnelle, sa recherche se concrétise, sa molécule trouve ses applications. Son entreprise lui a permis de développer et d'appliquer sa science. Voilà certes la plus grande motivation chez tous les chercheurs que nous avons interrogés, soit la réalisation d'un rêve : « ...ça fait vraiment plaisir de pouvoir réaliser comme ça ses rêves, ça fait tellement longtemps... ».

Nous ajouterions que c'est la plus grande motivation (pour huit chercheurs sur dix) celle de croire que l'idée est bonne et qu'elle se réalisera : « Mais j'ai jamais pensé abandonner, pas une seule fois parce qu'il n'y a jamais personne qui m'a dit que c'était une mauvaise idée.» ... « Donc j'allais pas abandonner...j'allais toujours essayer de démarrer l'entreprise jusqu'à ce que quelqu'un me prouve qu'il n'y avait rien dans ça ! ».

Parmi les motivations énumérées par Blais et Toulouse (1989), Fillion (1991) et Gasse (1995), il y a le désir de faire avancer les choses, de réaliser le projet qu'on a en tête et d'aller plus vite que dans l'organisation où on évolue. Pour le chercheur, c'est la même chose (40 %) : « ...en étant associé avec la compagnie, je pouvais influencer plus la science en tant que homme d'affaires qu'en étant dans au laboratoire... » ... « Donc je peux influencer des directions scientifiques de façon plus importante en étant gestionnaire que si j'avais pris la voie académique, et c'est très motivant, je crois, pour l'innovation » ... « ...puis ici les étudiants de l'université ils avaient de la misère à se trouver un emploi. Alors j'avais toujours le goût de démarrer quelque chose... » ... « ...puis pourquoi on voulait démarrer une compagnie, c'était pour donner des emplois, pour créer des emplois pour nos étudiants gradués. C'est le seul motif pour démarrer l'entreprise, oui définitivement » ... « ...on voulait absolument exploiter la technologie ici et encore une fois, créer des jobs. »

Par contre, ce qui est différent chez les chercheurs versus les entrepreneurs conventionnels, c'est l'idée de départ, la découverte scientifique qui doit avoir un potentiel commercialisable aux yeux des investisseurs, et comme nous l'avons expliqué dans la première partie, elle nécessite au moins douze années de recherche et de développement : « ...j'étais fasciné par l'idée de le faire, d'avoir fait cette découverte là, intellectuellement on ne pouvait plus aller plus loin. Il fallait maintenant trouver une application. C'est ça que je trouvais intéressant, d'avoir l'occasion de la faire dans ma vie de chercheur, à mon avis c'était pas quelque chose que tous mes collègues pouvaient faire. Ça été l'élément déclencheur ».

Certains chercheurs (40 %) ont expliqué qu'ils «devaient» le faire, qu'ils devaient partir une compagnie car leur découverte avait un potentiel commercial et eux, ils avaient les capacités pour le faire. Il y a donc cette notion d'agir entrepreneurial qui ressort de ces personnes : « ...je devais le faire parce que j'étais capable de le faire. Fait que ça devient ma responsabilité ! » ... « Parce que je suis capable de diriger un groupe, parce que je suis capable de défoncer des portes...je suis capable de rencontrer les bons contacts, je suis capable de leur faire comprendre ce que je veux faire, je dois le faire... »...« Je trippe je ne le cache pas. Je fais ma job, je suis chercheur, je le fais dans des conditions idéales, j'ai MON laboratoire, je le fais sur des projets complètement intéressants, c'est MON choix de projet, qu'est-ce que vous voulez que j'aille de plus ? ».

« Mon directeur de thèse m'a dit que cela ne l'intéressait pas de devenir un laboratoire de production pour le reste du monde. Moi oui ça m'intéresse ! ». Cette citation exprime très bien le contexte universitaire et les philosophies qui y existent versus les valeurs des chercheurs qui ont déjà en eux la fibre entrepreneuriale.

D'autres chercheurs croyaient avoir la fibre entrepreneuriale et se sont sentis attirés par l'idée de découvrir un nouveau monde : le monde des affaires. Mais à partir du moment où le stade de démarrage est passé, dans le sens où le montage de l'entreprise est terminé et que celle-ci « roule » avec ses projets scientifiques, six chercheurs sur dix ne désirent qu'une chose, retourner dans le laboratoire et faire de nouvelles découvertes. Le monde des affaires, rester assis dans un bureau à négocier avec de nouveaux investisseurs, faire du

développement des affaires, tout cela ne les intéresse pas. C'est la recherche qui les motive, leur donne le goût de se lever tous les matins : « La stimulation honnêtement c'est de se lever le matin, quand je prend ma douche et que je pense à une expérience, c'est souvent des expériences dans le laboratoire ici ».

C'est leur passion, leur flamme et c'est ce qui a fait d'eux jusqu'à maintenant, d'excellents chercheurs : « Mon drive c'est de découvrir de nouveaux gènes, c'est de la recherche fondamentale, absolument » ... « ...garder un intérêt puis me nourrir scientifiquement, si c'est intéressant scientifiquement, moi je vais continuer » ... « ...je cherche à mettre les gens les plus qualifiés possibles, parce que plus il va y avoir des gens qualifiés, moins je vais avoir de l'ouvrage à faire...Que l'entreprise fasse un succès pour moi c'est bien plus important que moi je mène l'entreprise, je suis pas intéressé à mener l'entreprise ».

La responsabilité sociale envers la communauté académique (découverte scientifique), en tant qu'employeur pour les nouveaux étudiants gradués et surtout, envers les employés de la compagnie qu'ils ont mis sur pied, est un élément important ressortant des entrevues. Il y a une certaine conscience sociale qui est extrêmement intéressante chez la majorité des chercheurs que nous avons interrogés (70 %) : « ...je dois le faire car je crée un environnement, je crée des carrières, je crée des chercheurs... ».

L'attrait pour l'inconnu, caractéristique très représentative chez deux scientifiques en recherche fondamentale, est une autre motivation à démarrer une entreprise. C'est un projet où le processus est inconnu, où le monde des affaires est une découverte. C'est un jeu à jouer, une expérience nouvelle à réaliser : « Moi franchement c'est pour le fun d'essayer quelque chose de nouveau. Je trouvais ça excitant à préparer... »...« Pour démarrer parce que c'était l'inconnu, parce que je ne savais pas, j'avais un nouveau défi, il y a quand même une partie intéressante...on va faire le jeu, on va jouer le jeu, on va partir, on va démarrer ça et on va voir où ça va nous mener ».

Est-ce de la chance, du hasard ou bien le fruit de plusieurs années de recherche et d'efforts ? Pour trois chercheurs ce fut de la chance, encouragés par des collègues à démarrer une entreprise : « ...c'est tout simplement une opportunité de gens qui ont été intéressés à la

technologie, puis on voyait qu'il y avait du potentiel et mon directeur de thèse me disait, bien pourquoi tu ne démarres pas quelque chose qui pourrait valoriser cette technologie là ? ».

Pour les sept autres, c'est le résultat de plusieurs années de travail acharné, de patience et de détermination. Parmi ceux-ci, un chercheur avait envie de démarrer sa compagnie depuis le début des années 1980. L'idée germait depuis tout ce temps mais selon lui, le contexte financier québécois n'était pas prêt à financer des entreprises avec des risques si élevés. Ce n'est que vers le milieu des années 1990 que le Québec s'est décidé à investir suite à l'initiative de Bernard Coupal qui créa T²C², une société de capital de risque avec un fond dédié à la biotechnologie. Mais ce chercheur avait eu sa vision bien avant. Pour nous, tout comme la plupart des auteurs en entrepreneuriat le soulignent dans leurs études, c'est un visionnaire qui attendait l'occasion idéale pour partir sa compagnie : « Puis finalement je me suis dit, même si c'est tentant juste de faire ma petite recherche fondamentale, j'ai toujours eu le goût de faire de la recherche appliquée, et si je ne l'essaie pas, je vais le regretter ».

Enfin, l'argent est une motivation mais non pour démarrer, plutôt pour continuer : « ...les retours financiers ont quand même changé nos vies. Je partais d'une étudiante avec des dettes...et maintenant j'ai la possibilité d'avoir telle ou telle liberté financière ».

Au-delà du salaire qui est plus élevé compte tenu des actions lorsque l'entreprise devient publique, c'est l'importance des montants octroyés pour la recherche et le développement qui motivent les chercheurs à démarrer une entreprise. Pour le même projet, ils obtiennent trois fois plus de fonds qu'en étant dans une université.

5.3 L'agir entrepreneurial (compétences, personnalité et concept de soi)

5.3.1 Les compétences

Le deuxième élément à vérifier dans cette étude était celui du développement et de la réalisation de la vision du chercheur par l'identification des compétences spécifiques attribuées habituellement aux entrepreneurs. La dernière question de l'entrevue se voulait de connaître les cinq compétences nécessaires aux chercheurs pour réussir comme entrepreneur dans le secteur biopharmaceutique au Québec. Selon les chercheurs rencontrés, ces

compétences sont au nombre de 47 (voir annexe 9). Cependant, comme plusieurs de celles-ci pouvaient se regrouper sous les quatre compétences génériques des entrepreneurs élaborés par Spencer & Spencer (1993) et correspondant aux compétences intrapsychiques, nous avons reproduit leur tableau, incorporées celles étant ressorties de notre étude et avons ajouté une cinquième compétence générique; connaissances et expériences qui constituent les compétences visibles du modèle de Spencer & Spencer (1993).

5.3.2 Les traits de personnalité

Les traits de personnalité issus des entrevues avec les chercheurs ayant démarré leur entreprise ont fait ressortir deux types distincts de chercheurs qui partent en affaires, tel que décrit plus tôt. Le chercheur-entrepreneur correspond aux individus possédant les traits de l'entrepreneur (vision primaire, vision future, caractéristiques entrepreneuriales, besoin de réalisation, etc.) et le chercheur-démarreur reflète les chercheurs préférant retourner faire de la recherche lorsque la structure de l'entreprise le permettra.

Le chercheur-démarreur se caractérise par le besoin de se nourrir au niveau scientifique et ne présente aucune motivation à vouloir gérer le côté affaires de la compagnie : « ...c'est pas notre place la compagnie, on n'a pas la formation, on a pas de MBA, on est pas des gestionnaires, on fait de la gestion dans le laboratoire, on fait de la gestion de budget aussi mais on est pas formé pour gérer une compagnie, c'est tout ! ».

De plus, il semble y avoir une certaine nostalgie de l'atmosphère qui règne dans le laboratoire scientifique : « Si j'avais juste ça, que j'avais pas mon emploi à l'université, je crois que je serais malheureux... ».

Pour la plupart de ces individus (60 %) ils ont besoin de continuer à être professeur-chercheur universitaire à temps plein pour être pleinement satisfaits : « Je me vois ici dans quinze ans, à l'université, avec un laboratoire qui tourne, je me vois beaucoup mieux comme ça ».

Tableau 5.5

Le profil de l'entrepreneur qui réussit dans le secteur biopharmaceutique au Québec.

<p>I. L'accomplissement</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. avoir de l'initiative 2. pouvoir de voir et d'agir sur les opportunités 3. être capable de négocier, être vendeur 4. être persistant 5. avoir une préoccupation pour un travail de haute qualité 6. s'avoir exprimer et faire passer ses idées 7. être très persévérant et patient 8. être convaincant et convaincu 9. être sociable 10. être visionnaire 11. avoir de l'intuition 12. avoir les compétences pour réaliser la vision, 13. avoir le feu sacré, la passion de notre projet 14. être tenace 15. avoir de la volonté 16. croire en son idée 17. vouloir apprendre, 18. être curieux, 19. être fonceur, 20. être aventurier et téméraire, 21. être débrouillard <p>Source : Spencer & Spencer (1993). Competence at work. p.227, adapté par Katy Langlais.</p>	<p>II. La maturité personnelle</p> <ol style="list-style-type: none"> 22. avoir confiance en soi 23. avoir confiance dans ses capacités à gérer 24. avoir un sens de l'équilibre personnel et professionnel 25. connaître ses limites 26. pouvoir reconnaître ses compétences et ses capacités <p>III. Contrôler et diriger</p> <ol style="list-style-type: none"> 27. favoriser la relation d'accompagnement (monitorat) 28. savoir s'entourer d'un bon réseau 29. ne pas avoir peur de démontrer du leadership 30. être capable de prendre des décisions 31. être capable de prendre des risques 32. gérer son temps et ses priorités 33. savoir garder le cap 34. pouvoir rencontrer les objectifs qu'on s'est fixés 35. pouvoir communiquer efficacement (vulgariser la science) <p>IV. Orientation vers les autres</p> <ol style="list-style-type: none"> 36. être en mesure de reconnaître l'importance des relations d'affaires 37. être en mesure de gérer les relations interpersonnelles 38. être capable de faire confiance aux autres, 39. être capable de reconnaître les forces chez les partenaires et les employés <p>V. Connaissances et expériences</p> <ol style="list-style-type: none"> 40. être un bon scientifique dans son domaine 41. avoir les connaissances commerciales pour réaliser la vision (applications pratiques de la science, l'économie du produit, comprendre les concepts de commercialisation, de marketing, de finance)
---	---

Et finalement, ce type de démarreur d'entreprise ne semble pas se sentir confortable avec les gens d'affaires : « Je me sens plus proche de n'importe quel scientifique que d'un homme d'affaires ».

L'autre type que nous qualifions de chercheur-entrepreneur (40 %) se rapproche sous plusieurs aspects du modèle de chercheur avec un profil entrepreneurial, présenté dans notre cadre conceptuel au chapitre III. Premièrement, les chercheurs qui se perçoivent comme des entrepreneurs connaissant les forces et les compétences qui vont les aider à réussir dans ce sens : « Structurer sa pensée, c'est nécessaire pour trouver les réponses. Et ça, c'est une façon de penser d'un entrepreneur, d'une personne qui est en business ».

Deuxièmement, plusieurs préfèrent faire avancer la science au niveau commercial plutôt qu'en demeurant à l'université. Ils sentent qu'ils peuvent influencer la science par leurs connaissances et leur entrepreneuriat. De plus, contrairement aux chercheurs-démarrateurs, ce type de chercheur ne s'ennuie pas du laboratoire ou du contexte universitaire, il aime le monde des affaires : « Oui c'est sûr que je m'ennuie du laboratoire mais je suis très content aussi avec ce que je fais. C'est pas comme si j'avais envie de changer de place avec eux »...« Maintenant que j'ai connu l'univers des affaires, je ne retournerais pas dans le laboratoire »...« Hé, c'est mon bébé cette entreprise là et il n'y a personne qui va toucher à cette compagnie là ! ».

Comme troisième élément il y a le fait de découvrir un nouveau domaine et de faire quelque chose de différent, d'inconnu : « L'idée de démarrer quelque chose, d'être à la base d'une compagnie, je trouve ça intéressant »...« J'ai aimé la partie entrepreneuriale, j'ai aimé la connaître, la voir, la découvrir ».

Aussi, l'aspect intéressant de ces individus est qu'ils connaissent la différence entre la recherche dans un contexte universitaire et celle dans un contexte commercial : « ...créer une entreprise c'est beaucoup plus sérieux dans le sens qu'il faut que ça soit potentiellement commerciale...il faut pas que ça rapporte seulement dans vingt ans ! »...« Il faut faire avancer la recherche en la commercialisant, mais j'étais le seul à penser comme ça ! »...« ...j'ai dit à mon directeur de thèse, non moi je ne publie pas, je vais monter ma compagnie ! »...« ...pour moi c'était clair que je m'en allais dans l'industrie...il n'y avait pas de place où je me voyais à long terme dans le contexte universitaire. Donc j'ai dit, je vais partir une compagnie pharmaceutique »...« Je devais faire un choix, soit que je m'en allais faire un post-doc, soit que je démarrais mon entreprise. J'ai fait le choix un peu plus difficile de démarrer une entreprise ».

Finalement, avoir une vision, un cap à suivre, une ligne directrice, un objectif, tous ces termes énoncés dans les entrevues caractérisent les chercheurs-entrepreneurs. D'ailleurs, ils font ressortir l'importance de suivre cette ligne pour amener leur entreprise plus loin. Pour un des chercheurs que nous avons interrogé, il a mentionné que l'entrepreneuriat ne s'apprenait pas mais que l'individu naissait avec cette personnalité : «...je crois que tu viens

au monde avec un tempérament d'entrepreneur, tu l'as ou tu l'as pas »...« Partir une compagnie c'est pas pour tout le monde, c'est pas tout le monde qui veut et qui est capable de le faire ».

Les traits relatifs aux chercheurs-entrepreneurs ressortent comme le fait d'être convaincu et convaincant, d'être un bon vendeur pour sa science ou sa technologie, d'être passionné, persévérant, déterminé, sociable, organisé. Le contact humain semble être assez important pour la majorité des chercheurs qui se voyait comme des entrepreneurs (50 %) et l'importance d'un réseau d'affaires aussi (40%).

L'entrevue en profondeur a apporté quelques réponses à la personnalité du chercheur mais nous avons jugé utile d'utiliser le questionnaire du MBTI, à titre exploratoire, pour identifier certains profils et appuyer les résultats obtenus précédemment dans les entrevues. Ainsi, cinq chercheurs sont de nature extravertie et les cinq autres, de nature introvertie. Trois chercheurs ressortent avec profils très scientifique de chercheur universitaire. Ce sont ces mêmes individus qui ne désirent pas diriger l'entreprise qu'ils ont fondée. Parmi les quatre individus catégorisés de «chercheurs-entrepreneurs» et ressortant de cette étude, tous sont de nature extravertie, deux sont poussés par leurs sensations et leur pensée et les deux autres se démarquent par leur intuition et leur orientation perceptuelle. Un constat intéressant est que les deux chercheurs avec un profil défini par leur sensation et leur pensée, ont beaucoup plus d'expérience en recherche que les deux autres et sont plus âgés. Nous n'approfondirons pas davantage les résultats du MBTI qui ne servaient qu'à appuyer et confirmer nos résultats issus des entrevues en profondeur.

Au niveau du contexte universitaire, les chercheurs-entrepreneurs n'aiment pas la lourdeur administrative (la paperasse), la lenteur des processus lorsqu'ils ont besoin d'équipements ou de services, les réunions sans fin entre collaborateurs, l'hypocrisie et l'envie. Ce qu'ils reconnaissent pour 50 % des répondants, c'est leur faiblesse dans la gestion d'entreprise, l'administration des ententes avec les investisseurs, les négociations pour les parts dans la compagnie. Et pour deux chercheurs de notre échantillon, la réputation comme chercheur scientifique est très importante et leur réussite aussi.

La structure évolutive de l'entreprise permet à certains chercheurs de notre échantillon (60 %) de vouloir continuer à participer au développement de leur entreprise mais non comme dirigeant. Si certaines personnes de confiance et de même philosophie sont aptes à administrer et gérer l'entreprise, et que les fondateurs peuvent se consacrer à la recherche et pour certains (30 %) continuer leur carrière universitaire, alors avoir une entreprise est intéressant. Sinon, rien ne les pousse réellement à demeurer propriétaire-dirigeant. C'est pourquoi plusieurs entreprises, dépassé le stade du démarrage, réalisent des alliances, des fusions ou tout simplement, se font acheter. Cet aspect distingue le chercheur-démarreur, du chercheur-entrepreneur.

5.3.3 Le concept de soi et la notion du lieu de contrôle

Le concept de soi vient renforcer les motivations à démarrer une entreprise et surtout, à la faire croître. Ce qui est intéressant dans ce concept, c'est la confiance en soi et plus précisément, la notion du lieu de contrôle. Nous avons amené l'idée dans notre cadre conceptuel que le chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique pourrait peut-être avoir un contrôle interne plutôt qu'un contrôle externe. Nous avons donc utilisé l'entrevue et surtout un questionnaire sur le lieu de contrôle auprès des chercheurs rencontrés, pour vérifier cette idée (voir les résultats à l'annexe 9). Les résultats démontrent que 50 % des chercheurs possèdent un lieu de contrôle plutôt interne où les trois quart de ceux-ci ont un lieu de contrôle très interne. Il est intéressant de constater que nous avons perçu des qualités entrepreneuriales extraordinaires dans les entrevues effectuées auprès de ces mêmes chercheurs : « J'avais pas le choix de partir ma compagnie parce que j'étais capable de le faire »...« ...lui c'est mon modèle en tant que chercheur, quoique je le trouve un peu trop prudent. Moi je suis un peu plus téméraire, j'ai peut-être encore plus d'ambition que lui »... « J'ai ramassé tous les cartons de la crédibilité scientifique dans mon parcours. Donc je me suis dit que ça c'est un avantage »...« Il faut croire à ce qu'on fait sinon comment veux-tu que les autres y croient ! ».

Bien sûr, au-delà de la confiance en soi et de la connaissance de soi, il y a le contrôle interne. Savoir que pour réussir à accomplir sa vision il faut que cela parte de soi et y mettre des efforts : « C'est la persévérance et le travail de quelqu'un qui y croit, même si elle est à la

bonne place, au bon moment ! »...« C'est toi qui fait le lien pour ta mise en place. Ça ne regarde que toi »...« Il y a beaucoup d'efforts, beaucoup de soirée, il y a beaucoup de week-end à imaginer des scénarios »...« C'était à nous de jouer la défense de notre plan d'affaires et de prouver que notre dossier était le meilleur »

Il faudrait ajouter que dans tous les cas où le chercheur ne désire pas demeurer le dirigeant de l'entreprise, il sait que c'est surtout parce qu'il ne possède pas les compétences nécessaires au développement futur, qu'il n'a pas envie d'étudier de nouvelles connaissances, dans le cas présent en gestion, et qu'il doit rechercher des personnes de confiance pour lui succéder.

Tous les chercheurs interrogés, sans exception, se connaissent très bien et savent ce qu'ils peuvent faire et ne pas faire, bien que certains attribuent davantage leur succès à la chance plutôt qu'à leurs efforts personnels. Ils connaissent leurs limites mais ils savent aussi ce que ça prend chez les autres pour que la compagnie continue de croître : « ...mais un moment donné ça me dépasse. Je resterai pas là moi, jamais dans les souliers où je vais me sentir incompetent »...« ...J'étais assez compétent pour savoir que j'étais incompetent. Donc il me manquait un associé »...« ...laisser des étrangers arriver pour s'occuper de certaines tâches, alors que présentement c'est moi qui s'occupe de tout, c'est pas facile. Mais j'avoue que c'est trop là, je commence à être fatigué, à être épuisé. J'arrive plus »...« Je suis fondateur, je suis CEO, mais rendu là, non il n'est plus question que ce soit moi qui continue à ce niveau là. Sinon la compagnie aurait fait ça (geste de descendre). Fallait que je trouve quelqu'un d'autre qui connaît la business »...« La compagnie c'est moi. Si j'avais lâché, une grosse partie des chimistes se seraient trouvés des jobs ailleurs et la compagnie se serait effondrée. C'est basé sur la crédibilité du chercheur ».

Au niveau du contrôle externe, certains chercheurs (20 %) ont avoué que le démarrage de leur entreprise ou encore l'idée de départ était un peu une question de chance. La chance d'être à la bonne place au bon moment ou encore de connaître les bonnes personnes, aux bons endroits, à ce moment là.

Finalement, selon nos résultats, il semble exister un lien entre le contrôle interne et la réussite. Le tableau suivant (5.6) présente les éléments expliquant la réussite en affaires pour les chercheurs qui démarrent une entreprise.

De plus, il a été surprenant de constater que la personnalité du chercheur qui démarrait une entreprise biopharmaceutique allait plus loin que le simple fait de diriger celle-ci, la personnalité du chercheur était l'une des principales exigences pour les investisseurs, selon les chercheurs rencontrés (40 %) : « Quand les investisseurs mettent de l'argent en biotech, ils la mettent sur une seule chose : TOI. Ta vision, ton objectivité, ton focus, ta renommée aussi »...« Ils ont dit : écoute on investit en toi, pas juste pour ta technologie qu'on vient de découvrir...effectivement, ils investissent dans la personne et à quel point ils pensent que cette personne-là va rester parmi tous les obstacles ».

Tableau 5.6
Éléments de la réussite en affaires

RAISONS POUR ÉVOQUER LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE	FRÉQUENCE
Être passionné pour son projet scientifique	100 %
S'associer avec des personnes compétentes qui ont la même passion	100 %
Posséder une bonne propriété intellectuelle	100 %
Connaître très bien sa science et ne pas s'éparpiller dans des projets irréalisables	80 %
Se monter une équipe d'expérience en qui avoir confiance	80 %
Toujours rester créatif et innovateur dans la science qu'on exploite	70 %
Être en mesure d'apprendre les nouveaux aspects du monde des affaires	60 %
Faire soi-même les contacts avec les investisseurs et d'aller vendre son projet	60 %
Être capable de placer les bonnes personnes aux bons endroits à mesure que l'entreprise évolue	50 %
Rester à l'affût des opportunités qui se présentent	40 %
Avoir un réseau qui donnera le soutien nécessaire tant au niveau psychologique que monétaire	40 %
Réaliser des bons choix stratégiques pour la compagnie	30 %
Savoir comment investir son argent dès le départ	30 %
Avoir une base solide pour éventuellement pouvoir intéresser les investisseurs	10 %

5.4 Les événements positifs et les événements négatifs : pour une meilleure compréhension de la situation entrepreneuriale en biopharmaceutique.

5.4.1 Les événements positifs

a) La découverte scientifique et la réputation du chercheur ou de l'entreprise

Comme expérience positive revenant le plus régulièrement dans les entrevues (70 %), la découverte scientifique, l'achat d'une licence ou le succès avec un projet scientifique, procure de grandes joies aux chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique. Leur profession est basée sur la découverte scientifique et il est tout à fait normal que pour eux ce soit une expérience très positive : « ...c'est vraiment la découverte que j'ai faite et qui pouvait être utilisée en thérapie. Je m'attendais pas du tout à cette nouvelle application de ma

science. Ça été un pour moi un événement important. »...« l'événement le plus intéressant c'est l'idée qui a fonctionné. Parce que s'il n'y avait pas une idée nouvelle, tu ne pouvais pas démarrer une entreprise. C'est un bon projet, ça c'est sûr ! »...« Il y a comme un enthousiasme, le fait qu'on parte quelque chose de rien en fait. J'ai vraiment aimé ça. »

Dans un autre ordre d'idée, aller chercher une licence exclusive et mondiale permettant de faire avancer la recherche et surtout d'assurer le développement de la compagnie, est très positif auprès d'un chercheur : « ...et puis le chercheur a voulu nous donner une licence mondiale, ce qui est absolument extraordinaire ».

Une expérience particulièrement intéressante est celle lorsqu'un chercheur de notre échantillon a reçu un appel provenant de l'Europe où le président d'une grande entreprise européenne voulait retenir ses services. Le bouche à oreille, le média qui diffusait le succès de sa compagnie (au chercheur) était rendu à l'échelle internationale et ce, sans avoir fait de publicité. Aussi, le fait de se faire reconnaître à l'étranger, comme entreprise, a été une expérience très positive pour ce même chercheur qui a démarré sa propre entreprise.

b) L'attrait des investisseurs, le premier financement

Le premier financement qu'obtiennent les chercheurs pour démarrer leur entreprise est très souvent le fruit de plus d'un an de recherche intensive auprès d'investisseurs, de présentations pour vendre le projet et de patience : « Un des bons événements qui était arrivé, c'est InnovatechQuébec. Ils ont mis sur pied un programme avec l'université pour faire du développement technologique et on en a bénéficié ».

Pour tous les sujets interrogés, la signature du premier financement est une expérience extrêmement positive, particulièrement au niveau de la confiance en soi : « ...c'est quand ont a vraiment signé les documents finaux et qu'ont étaient contents du résultat des négociations. C'était vraiment une journée extraordinaire »...« ...c'est sûrement la plus importante expérience du démarrage parce que là j'ai finalement rencontré après plus d'un an de recherche, des investisseurs que j'avais l'impression qui me comprenaient et qui allaient m'aider »...« Le premier investissement que j'ai eu de mes Angels. C'est très positif ça. Ça vous dit qu'il y a quelqu'un qui croit en vous »

Aller chercher un contrat de recherche qui permet d'amener les fonds dans l'entreprise et assurer un fond de roulement dans son démarrage sans avoir à négocier des investissements provenant des capitaux de risques est aussi un événement très positif pour un des chercheurs : « J'ai déposé le projet au ministère et je l'ai obtenu. Il a été de deux cent mille dollars qu'ils me donnaient pendant un an et demi et je savais qu'à chaque mois j'avais de l'argent qui venait...j'ai été à la banque, ils m'ont ouvert une marge de crédit...et c'est comme ça que cela a commencé ».

c) Le côté personnel et relationnel du chercheur qui démarre une entreprise.

La reconnaissance des pairs, des associés, des financiers sont des symboles fort appréciés auprès des chercheurs qui démarrent une entreprise pour qui la seule reconnaissance provient maintenant du succès de celle-ci : « Ce que j'aime beaucoup c'est la reconnaissance par les pairs, qu'on donne à César ce qui revient à César...une tape sur l'épaule, t'as bien fait »...« Mais je pense que ce qui me fait le plus plaisir c'est vraiment lorsqu'un acteur financier reconnu dit lors d'une conférence à BioCapital que le succès de ma compagnie est le résultat de ma vision extraordinaire puisque nous sommes la seule compagnie à avoir fait de l'argent depuis le premier jour de sa fondation »...« ...tsé qu'on reconnaisse que c'est parce que c'est moi, ça me fait beaucoup plus plaisir que n'importe quoi d'autres... ».

Une seule personne a évoqué la transformation personnelle comme étant un élément positif. L'élément intéressant dans ce fait c'est la relation directe avec l'évolution des compétences du chercheur qui développe son côté entrepreneurial : « Je dirais que c'est d'avoir beaucoup évolué là-dedans, mon caractère a beaucoup changé. Quand on travaille dans un laboratoire, il y a plein de chose qu'on ne développe pas. On développe pas le côté fonceur, le côté sociable parce qu'on est tout seul dans notre lab... »

d) Le support externe

Parmi les expériences positives, certains chercheurs ont évoqué le support externe provenant des amis, parents, collègues universitaire, comme étant une forme de reconnaissance ou de motivation dans le démarrage de leur entreprise : « Moi ce que je

trouve sympa, c'est l'admiration qu'ont les gens pour quelqu'un qui a fondé une compagnie...je ne sais pas si c'est de l'admiration mais ils apprécient le fait que j'ai pu monter ça. »

Il faudrait aussi ajouter l'aide provenant des collègues avec une expérience dans le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique : « ...ça m'a aussi beaucoup aidé le fait de savoir qu'il y avait des collègues que je connaissais, ici à l'université, qui avaient démarré des boîtes et qui ont une expérience positive de ça. Entre cinq et dix personnes de mon entourage assez proche que j'ai rencontré... ça m'a beaucoup aidé après qu'on m'ait expliqué comment monter une compagnie et que c'est possible de monter une compagnie.»

e) L'association avec d'autres personnes dans la compagnie

Dans le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique, très souvent il y a un expert scientifique qui est en fait le chercheur ayant eu l'idée, ayant fait la découverte, et un co-fondateur avec une orientation ou une compréhension du monde des affaires. Cependant, il arrive que ces deux personnes aient besoin d'avocats, d'experts en réglementation, de consultants en marketing, finances ou encore en affaires internationales. Il ressort de plusieurs entrevues (40%) que l'apport de un ou deux membres favorise le succès de l'entreprise dans son démarrage et aide à passer à travers les différentes étapes de développement : « Mais ce qui a réussi, ce qui a mis fin à ce conflit, c'était l'arrivée de monsieur A et de madame B en implantant des comités de gestion avec un vote pour les décisions majeures...je remercie le jour où A et B sont devenus mes partenaires parce que ça tout changé, pas seulement la dynamique entre moi et le co-fondateur, mais c'était des gens d'affaires »...« Un autre événement positif, se sont les gens qui se sont greffés à moi et qui croit en moi, et qui ont crû sur le plan personnel »...« ...un chercheur américain...il est parti de là-bas, il est venu ici avec sa femme, il s'est installé, puis il est venu parce qu'il croit en l'idée. Ça, ça fait du bien ! »...« ...ça me prenait le STAR. Bien figure-toi donc que je l'ai trouvé... »...« Définitivement, un des éléments clés c'était les partenaires. Ça c'est l'élément le plus important, numéro un, c'était l'union des actionnaires...deux actionnaires qui sont un apport extraordinaire. »...« ...on est pas tuables avec une équipe de même... Tout le monde savait ce que l'autre amenait et qu'il était l'expert dans ce qu'il voulait amener, puis nous en

tant que fondateurs, scientifiques, entrepreneurs, c'était toute la zone grise qui devenait blanc ou noir.»

Dans une catégorie à part, un chercheur qui a démarré son entreprise, relate l'expérience de sa participation à un concours sur l'entrepreneuriat scientifique organisé par Biocontact : « Le fait d'avoir gagné ce prix là, j'avais pas le choix de dire, OK on se lance là-dedans ». En plus de donner une certaine confiance en soi aux jeunes chercheurs voulant démarrer une entreprise, gagner un premier prix permet aussi de faire des contacts intéressants pour de futurs investisseurs. Ceci donne une longueur d'avance pour initier le processus de démarrage. Ce n'est pas négligeable.

5.4.2 Les événements négatifs

a) Le contexte universitaire versus le contexte biopharmaceutique d'affaires

L'expérience de la recherche de financement auprès des sociétés de capitaux de risques s'avère souvent négative pour les chercheurs désirant démarrer leur entreprise biopharmaceutique. BioCapital est un événement très connu et fort recherché auprès de la communauté de la bio-industrie au Québec. Il a lieu une fois par année et rassemble toutes les parties prenantes du secteur des biotechnologie : investisseurs, anges financiers, consultants en démarrage, compagnies biopharmaceutiques, conférenciers, etc. Pour plusieurs chercheurs, BioCapital est une découverte d'information et de contacts pour leur projet entrepreneurial : « Combien ça va me coûter de venir vous voir et d'avoir votre argent, vous les Venture Capital ? Et il m'a répondu, bête comme ses pieds : « Une chose est sûre, le chercheur ne sera pas en position de force ! Le chercheur ne sera pas en contrôle ! ».

Cette expérience très négative auprès de l'un des sujets lui a donné la force d'aller chercher du financement ailleurs et de ne pas faire comme les autres, comme c'est habituellement la norme en biopharmaceutique. Sa motivation a été d'aller plus loin, de prouver que le financement existait ailleurs et surtout, qu'un chercheur pouvait devenir un entrepreneur. Un autre chercheur rapporte qu'il trouve décevant la non aide qu'il a reçu des sociétés de capital de risques et il faudrait ajouter le sentiment d'absence de confiance réciproque : « ...jusqu'à un certain point il y a un problème disons de crédibilité

mutuelle...Toi t'es professeur d'université puis eux sont les hommes d'affaires...Alors comment avoir des confiance mutuelles complètes, c'est pas facile ! »

Aussi, le manque de confiance entre investisseurs et chercheurs, le sentiment de se faire jouer dans le dos et même, de se faire rouler et abuser par le manque de connaissances en gestion, sont ressentis comme des expériences négatives par cinq chercheurs sur les dix rencontrés : « Il faut toujours que tu surveilles tes arrières, tout le temps, tout le temps ! ...il faut être capable de vivre dans ce milieu-là »...« C'est ça le capital de risque qui ne respectait pas les scientifiques qui faisaient des affaires, on était pris tout seul...c'est beau qu'ils mettent de l'argent, je veux bien croire mais nous autres on met beaucoup de temps là-dedans aussi »...« ...un moment donné je me suis assis et j'ai regardé nos paperasses et j'ai dit, on est supposé avoir des actions nous !...Ils ne peuvent pas oublier ça, ce sont des gens d'affaires et ils oublient pas ça...ils font semblant d'oublier ».

Il faudrait ajouter à cela, les promesses non tenues des investisseurs : « Puis s'il y a quelque chose qui a été horrible dans toute cette aventure là, c'est de se faire raconter n'importe quoi. De se faire dire ça nous intéresse beaucoup, puis d'ici un mois vous aller être en business...mais c'était pas vrai, ça marchait pas comme ça. »

Pour les chercheurs qui ne connaissent pas ce secteur d'activité, ils doivent se fier aux autres pour avancer. Il n'est pas très rassurant par la suite de faire confiance aux acteurs financiers compétents pour les chercheurs victimes de ce genre d'expérience, et c'est dommage.

Toujours au niveau des expériences avec les investisseurs, l'imposition d'un conseil d'administration lorsque l'entreprise atteint un certain niveau n'est pas toujours facile pour le chercheur qui doit se conformer à certaines conditions qu'il ne désire pas nécessairement : « ...un moment donné on a engagé un CEO qui voulait nous fusionner avec une autre compagnie, puis on était pas mûr pour ça...je me suis battu contre ça. ..et ils ont essayé de nous contrôler (le CA).»

La deuxième expérience négative en terme d'importance (70 %) est celle de l'explication de la science aux investisseurs : « Je ne comprends pas pourquoi ils n'ont pas

compris notre découverte, c'est une découverte assez simple mais ils n'ont pas compris les marchés... ». Nous avons posé la question aux chercheurs à savoir si c'était une question de vulgarisation de la science ou un manque de connaissances des investisseurs : « C'est volontaire, ils ne savent pas écrire notre nom de compagnie...ça duré deux ans, ils ne comprenaient pas volontairement ce qu'on faisait, parce que ça ne se faisait pas au Québec... »

Tous ceux que cette expérience concernaient, s'accordent pour dire que cela est dû au manque de connaissances des financiers. Il faudrait spécifier que les chercheurs touchés par une expérience négative comme celle-ci ont tous démarré leur entreprise entre 1995 et 1998. Se pourrait-il que durant ces années où la biopharmaceutique débutait au Québec, le manque de compétences des personnes attribuant le financement aux chercheurs qui voulaient démarrer une entreprise ait empêché plusieurs projets de voir le jour ? Peut-être mais cet élément n'a pas été mesuré dans notre étude et conséquemment, on ne peut répondre à cette question.

Il y a eu aussi les aspects légaux de la mise sur pied d'une entreprise, tant dans la quantité incroyable de formulaires à remplir, dans les règles à suivre, dans la lenteur et la lourdeur du processus, que dans les négociations avec les investisseurs (80 %) et les autres parties prenantes de l'entreprise : « ...l'incorporation et les négociations ont été vraiment pénibles. »...« ...puis on a pas encore les chèques car il y a un investisseur qui a demandé de faire une petite modification dans un des documents...c'est bien tannant ça ! »...« ...cela a traîné, ça pris presque un an et demi avant de régler toute la paperasse pour démarrer. C'était long ».

Bien que les chercheurs comprennent en majorité que la négociation est une activité nécessaire lors de la recherche de financement, les objectifs en sont parfois incompris : « ...quand on négocie les parts dans la compagnie...c'est un ghetto qu'il faut partager. Donc chacun tire la couverture pour soi et moi c'est pas ce qui m'intéresse dans une compagnie, c'est pas ce niveau là de coopération ».

b) Les relations du chercheur qui démarre une entreprise

L'autre expérience négative qui revient régulièrement dans les récits des chercheurs, est celle du rachat de licences des recherches universitaires étant à l'origine du projet de démarrage. Les négociations sont difficiles pour plusieurs tant en énergie, qu'au niveau émotionnel : « C'était quelque chose d'imprévu, ça été très difficile à surmonter, ça été pénible, ça m'a pris un an et demi de négociation, ça presque coûté ma santé, j'ai été stressé, je braillais à chaque soir que je revenais chez moi, j'étais exténué, plus capable d'en prendre ! ».

Les chercheurs se sentent un peu comme délaissés par l'université, l'endroit où ils ont donné une partie de leur vie et de leur énergie. Ils ont contribué à l'avancement de la science et ils en ressortent déçu : « C'était difficile psychologiquement, j'avais rien fait pour mériter ça, c'était pas très reconnaissant ».

D'un autre côté, l'expérience de découvrir que le chercheur ne peut utiliser sa découverte parce qu'il existe déjà un brevet, est assez décourageant (20 %). Cela signifie qu'il faut choisir autre chose ou arriver à une entente d'exploitation avec l'autre entreprise. Une licence d'utilisation coûte très chers et ce n'est pas nécessairement la meilleure solution pour le démarrage d'une entreprise : « Ma vision devait changer ! ». Ce qui veut dire trouver une autre application, une autre découverte ou même, retourner dans le laboratoire et continuer à chercher.

Au niveau personnel, la séparation avec le co-fondateur de l'entreprise ou tout autre associé, est pour certains chercheurs (60 %) une expérience négative : « On a démarré cette entreprise là des deux 50/50, on y mettait tout. Lui il faisait plutôt la science et moi je faisais plutôt les affaires...Et c'est parce qu'on est partie les deux avec le même rêve et le même but »... « ...s'associer avec quelqu'un que j'ai racheté car il était vraiment incompetent...c'est pas facile. »...« ...j'ai été obligé de mettre dehors de mes anciens étudiants qui n'avaient pas compris qu'ils étaient rendus dans une entreprise, puis ça été extrêmement difficile »...« Il essayait de régler ses problèmes financiers en disant qu'il était associé à moi. C'est pas une bonne presse pour moi ça...il a signé, je l'ai racheté, c'est fini, bonsoir ».

Ces deux expériences qui nous ont été racontées par les chercheurs n'ont pourtant pas nuis à leur démarrage ou à la continuité de leur entreprise. Bien que cela ait ralenti le processus, tous à 100 % s'accordent pour dire que cela a été un apprentissage très enrichissant.

Finalement pour trois de nos chercheurs, c'est le retrait d'un investisseur, au dernier moment, sans explications, qui procure l'expérience négative. Tant au niveau de la confiance en soi, de capacités personnelles que dans la confiance entre investisseurs et chercheurs, il y a un sentiment d'échec qui s'en ressent : « Alors là ça été un peu difficile car on savait que cela allait prendre du temps pour gagner la confiance des financiers, car dans ce milieu-là tout se sait et rapidement, puis la question c'est pourquoi finalement ces investisseurs là ont lâché à la dernière minute. Heureusement pour nous c'était pas la première fois que cela arrivait avec ces personnes... ».

Il faudrait ajouter les nombreux contacts que les chercheurs doivent faire pour ouvrir des opportunités de financement ou aller chercher de l'aide au niveau des conseils en démarrage, souvent très décevants : « ...ça été un voyage perdu car le type était complètement débordé, on a parlé sur le coin de la table pendant dix minutes et tout ce qu'il m'a dit c'est, protège-toi puis va chercher des fonds, c'est un beau projet »... « J'ai rencontré un professeur ici qui avait démarré une compagnie. Et lui ce qu'il m'a dit c'est, fait une alliance c'est bien moins compliqué... ».

Parmi notre échantillon, il y avait trois femmes chercheurs. Parmi celles-ci, deux ont évoqué l'expérience négative d'aller chercher du financement ou de se tailler une place au sein de la communauté d'affaires comme femme entrepreneur. Pour l'une d'elle entre autre, le sentiment de ne pas être prise au sérieux a été une expérience négative dans le démarrage de son entreprise : « ...je ne sais pas si la mentalité des hommes d'affaires qui ont entre 45 et 60 c'est qu'une madame ça ne doit pas être intelligent ou je ne sais pas. On ne nous prend pas au sérieux...parce que tu es jeune, parce que t'es une femme, parce que t'as un doctorat en science...Les gens disaient, bien voyons tu peux pas être présidente d'une entreprise, t'es une fille, t'es bien trop jeune...oui ils me disaient ça verbalement. Il y a eu pas mal de remarque

désobligeantes, pas tellement gentilles...De moins en moins cela arrive maintenant parce que les gens me connaissent ! ».

c) Les compétences du chercheur et celles de l'entrepreneur ; une expérience parfois dichotomique

Chez le chercheur, certaines compétences caractérisent très bien le rôle à jouer au niveau académique. La liberté académique dans les recherches en est une qui contredit la philosophie concurrentielle en affaires : « ...on fait de la recherche ici à l'université qui est la plus ouverte possible. Ça c'est pas possible du tout pour les projets reliés à la compagnie parce que c'est confidentiel, c'est secret...et j'ai trouvé ça très, très difficile. » On pourrait aussi parler de la liberté d'action dans les recherches académiques : « Moi je suis allé en science parce que j'aimais cette liberté de pouvoir explorer des choses, partir à gauche, à droite, à la lumière des résultats qui sont publiés...Mais dans un contexte de compagnie qui a des investisseurs je comprends qu'ils surveillent beaucoup, ils sont moins flexibles ». Il est difficile pour les chercheurs, selon ses résultats, de respecter la rigueur exigée et dictée par le monde des affaires.

Finalement, la dernière expérience négative qui revient assez souvent est liée au changement de rôle du chercheur dans l'entreprise qui grandit, qui évolue : « Mon rôle de CSO c'est de réussir à le faire tout en ménageant les susceptibilités (rire). C'est ça le plus difficile et c'est ça qui caractérise une grande entreprise. »...« ...avec une compagnie qui prend de l'ampleur ...j'ai un peu de difficulté à concilier la séparation entre les projets académiques et les projets corporatifs ».

Cette difficulté est revenue à trois reprises comme un élément négatif. Elle survient habituellement lorsque le laboratoire est encore dans les locaux de l'université où travaille le chercheur comme professeur. L'attribution du lieu de la recherche corporative à l'extérieur de l'université à cet avantage de dissocier, dans la tête du chercheur qui part en affaires, les objectifs de son entreprise et ceux provenant de sa recherche académique. Plus tôt nous avons abordé le sujet du désir des investisseurs que les chercheurs cessent de travailler à l'université pour un temps afin de se consacrer totalement à leur entreprise. Probablement qu'il y aurait un lien à faire entre le succès du démarrage pour une entreprise biopharmaceutique et

l'appropriation du projet dans un contexte extra-universitaire. Une avenue sûrement intéressante pour une recherche ultérieure.

CHAPITRE VI

DISCUSSION DES RÉSULTATS

La prochaine section présente l'interprétation des résultats de l'analyse et fait un lien avec l'objectif visé par cette étude soit la compréhension des motivations poussant un chercheur à démarrer une entreprise biopharmaceutique et les compétences intrapsychiques l'amenant à développer et réaliser sa vision. En se basant sur notre hypothèse de départ : *Les chercheurs qui démarrent une entreprise biopharmaceutique sont des entrepreneurs et possèdent les caractéristiques des entrepreneurs conventionnels et des compétences spécifiques*, on y discute les résultats. et à la lumière des concepts retenus dans le cadre conceptuel.

Le modèle construit à partir des principales recherches empiriques et modèles théoriques sur l'entrepreneuriat suggère trois grands thèmes d'interprétation : la vision comme élément de la présence de caractéristiques entrepreneuriales, les motivations comme éléments de l'agir entrepreneurial et les traits de personnalité et le concept de soi comme éléments du profil de compétence.

6.1 La vision chez le chercheur qui démarre une entreprise biopharmaceutique

Toutes les entreprises biopharmaceutiques ayant participé à cette étude sont nées d'une découverte scientifique ou de l'application d'une découverte existante. Confirmant Filion (1991), la vision primaire, à la base du développement de ces entreprises, vient du chercheur lui-même ou de l'influence d'autres personnes, collègues ou connaissances qui font valoir la possibilité de démarrer une entreprise avec la réflexion émise par le chercheur que sa découverte pourrait être commercialisable. De même, les données sur la vision primaire, la vision future et les huit conditions du processus visionnaire permettent de confirmer la présence d'une découverte à l'origine du démarrage de tous les chercheurs interrogés.

Nous avons porté attention dans cette étude, à deux des trois éléments moteurs de la vision développée par Filion (1991), soit l'énergie et les relations. Le modèle de Filion est ici aussi confirmé. Les chercheurs disent mettre beaucoup d'énergie pour exécuter leur vision. Ils sont conscients de l'importance de canaliser leur énergie dans une seule direction, de ne pas déroger de leur vision primaire et de l'obligation de faire des choix stratégiques afin qu'elle se réalise. L'énergie, définie par l'engagement dans le travail assidu (Filion, 1991; Gasse, 1995, est présente surtout dans la construction du plan d'affaires, l'implication personnelle, la recherche de financement et l'atteinte des objectifs établis conjointement avec les investisseurs, un caractéristique importante dans le secteur biopharmaceutique.

Les relations sont essentielles pour démarrer une entreprise. Selon Filion (1991), l'entrepreneur qui réussit sait s'entourer des bonnes personnes dévouées et de généralistes compétents pour accomplir les objectifs reliés à sa vision. Dans le contexte biopharmaceutique, cette affirmation se traduit par trois éléments : l'association avec un co-fondateur, le financement et les connaissances du monde des affaires.

Selon les résultats de notre étude, le congrès québécois annuel sur les biotechnologies Biocontact serait déterminant dans la réalisation de contacts intéressants et de relations d'affaires stratégiques au démarrage d'une entreprise. Les proches, les connaissances et les collègues sont des relations particulières par leur apport financier à l'étape de démarrage. Dans les entreprises du domaine biopharmaceutique, les investisseurs privés de capitaux de risques sont appelés «Ange financiers» et représentent donc des relations privilégiées, autres que le support financiers des membres de la famille.

Une relation particulière d'ordre stratégique, ressort de nos analyses, soit la présence presque systématique d'un co-fondateur. Ce phénomène assez fréquent aujourd'hui est pourtant très utilisé dans le secteur biopharmaceutique. L'association avec un co-fondateur est perçue comme garante du succès de l'entreprise, tant dans la recherche de financement que dans le démarrage et la continuité de l'entreprise. Cette association serait nécessaire aux chercheurs pour combler le vide de connaissances en gestion des affaires qu'ils ne possèdent pas nécessairement en tant que scientifiques. Pour certains, nous avons remarqué que la

présence d'un co-fondateur avait été déterminante dans la décision de «partir l'entreprise». Seuls, certains chercheurs n'auraient pas tenté l'aventure.

Une fois l'étape du démarrage entamée, le désir du chercheur de continuer comme entrepreneur est caractérisé par un attachement pour son entreprise. Chez certains (deux chercheurs) ceci s'exprime par le fait d'avoir son bébé (l'entreprise) et pour d'autres (trois chercheurs), d'assumer ses responsabilités envers les employés en créant des emplois. Tous ces chercheurs ont aussi défini leur vision future de l'entreprise comme une évolution vers quelque chose de plus grand. Ainsi, à la lueur de ces informations, un attachement assez fort à l'entreprise prédisposerait le chercheur à demeurer comme «entrepreneur-dirigeant». Évidemment, cet attachement est caractérisé par une très grande implication, tant financière que personnelle.

Tous les chercheurs ont une vision de départ mais l'évolution est différente. Le traitement de la vision future a permis d'identifier deux types de chercheurs qui partaient en affaires dans le domaine de la biopharmaceutique : le chercheur-démarreur et le chercheur-entrepreneur. Le chercheur-démarreur est le type ayant demeuré à la base un chercheur. La recherche l'intéresse davantage que la gestion et le développement commercial de l'entreprise. Sa vision future se limite à la science et à son évolution en terme de recherche fondamentale. Le deuxième type possède aussi une vision future mais se distingue par certaines caractéristiques entrepreneuriales perceptibles dans le processus visionnaire et à travers les motivations à accomplir cette vision. Parmi les caractéristiques, on retrouve celles élaborées par Miller (1989) – être fanatique et talentueux pour convaincre les autres de la crédibilité de son projet, pouvoir trouver les ressources afin de réaliser son projet, avoir le goût du risque, avoir de l'initiative, être capable de s'allier à des partenaires pour la réalisation du projet, être obstiné, préférer le développement technique à la recherche fondamentale, celles de Fillion (1991) – concevoir des visions, définir des contextes dans lesquels les réaliser, s'organiser pour trouver les moyens d'atteindre les objectifs, percevoir les occasions d'affaires, avoir une prise de décision stratégique et beaucoup d'intuition. Selon Spencer & Spencer (1993), les caractéristiques de l'entrepreneur qui réussit – avoir de l'initiative, être capable de voir et d'agir sur les opportunités, être persistant, avoir confiance en soi, être en mesure de reconnaître l'importance dans les relations d'affaires et être mentor

pour les autres, et finalement les caractéristiques des entrepreneurs selon Gasse (1995) – démontrer un goût pour l'action, être engagé personnellement dans son projet, avoir beaucoup d'attrait pour l'innovation et désirer devenir un leader sur le marché.

Nous avons poussé notre questionnement afin de comprendre davantage l'intérêt des chercheurs-entrepreneurs pour le monde des affaires en vérifiant les motivations à l'origine du démarrage de l'entreprise.

6.2 Les motivations au démarrage

Les motivations à démarrer une entreprise sont multiples pour toutes les personnes désirant faire le saut et réaliser leur vision. Le concept de motivation est : « Un ensemble de forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné (Dolan et Lamoureux, 1990) ou à atteindre des buts de façon volontaire (Allen, 1998). On retrouve chez les chercheurs qui démarrent une entreprise en biopharmaceutique, les motivations. à vouloir créer son entreprise pour s'exprimer, pour réaliser un rêve, un projet, pour se réaliser et encore se développer. Ce que les recherches sur l'entrepreneuriat en général avaient déjà identifié. (Filion, 1991 ; Dolan et Lamoureux, 1990 ; Gasse, 1989 ; Julien, 2000 ; Blais et Toulouse,

Élément nouveau et qui pourrait être approfondi, la vision d'un projet qui stimule le chercheur. Contrairement à ce que nous induisions au départ, ce n'est pas le besoin de réalisation propre à l'individu qui serait le principal motif de démarrage (Gasse, 1995) mais plutôt celui en relation avec un projet soit, l'éventualité d'appliquer une découverte issue de la recherche fondamentale (ex : un nouveau médicament). L'importance relative donnée par les chercheurs aux motivations de type négatif est aussi à relever. La fuite d'une situation devenue insatisfaisante s'est avérée être la principale motivation à démarrer une entreprise biopharmaceutique. Il s'agit souvent du contexte universitaire qui devient lourd et moins enrichissant. L'idée de la découverte ou plutôt le désir de faire avancer les choses, de faire évoluer la science plus rapidement est la motivation qui incite principalement les chercheurs à démarrer une entreprise.

Même si elle n'est exprimée que par deux participants, le «goût d'entreprendre l'aventure» et de «jouer le jeu» est un type de motivation intéressante. Nous l'associons au fait qu'il s'agit de chercheurs et qu'un chercheur à la base se doit d'être curieux, d'aimer l'inconnu et y être attiré pour pouvoir aimer faire de la recherche. Le monde des affaires est un monde inconnu pour lui. Il devient évident qu'il y soit attiré et que sa curiosité le pousse un peu à aller dans cette aventure. D'ailleurs, certains chercheurs (30 %) ont avoué que les investisseurs auraient préféré qu'ils prennent une année sabbatique, étant toujours professeur universitaire, afin de s'occuper à plein temps de la mise sur pied de l'entreprise. On comprend l'intérêt de cette demande venant des investisseurs désirant mesurer le sérieux de l'aventure et capitaliser leur investissement..

Finalement on ne peut ignorer la conscience sociale exprimée par la majorité des chercheurs. Presque tous sont sensibilisés au fait que démarrer une entreprise, c'est aussi la création d'emplois pour les jeunes chercheurs qui sortent des universités québécoises et leur rétention. Les chercheurs sont très humains et leur contribution à l'entrepreneuriat du Québec se devrait d'être encouragée. De toute évidence, cet argument est utilisé dans la recherche d'investisseurs.

6.3 L'agir entrepreneurial (compétences, personnalité et concept de soi)

Notre hypothèse de départ tentait de vérifier les caractéristiques et les compétences entrepreneuriales ainsi que les motivations profondes des chercheurs qui démarraient une entreprise biopharmaceutique.. Pour ce faire, nous avons analysé les compétences, les traits de personnalité et le concept de soi auprès de dix chercheurs qui avaient démarré leur entreprise. La présente section présente une discussion de ces résultats.

6.3.1 Les compétences intrapsychiques

Le concept de compétences retenu est défini par : « la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de connaissances mais surtout, de traits de personnalité qui sont les caractéristiques intrinsèques chez la personne et qui peuvent prédire son comportement dans des situations variées ». (Spencer & Spencer, 1993). Dès le départ, nous avons supposé que

les compétences intrapsychiques du chercheur allaient influencer les futurs investisseurs lors de la première ronde de financement et nous avons raison.

En effet, la personnalité est un élément déterminant pour un chercheur-entrepreneur authentique. Elle serait du point de vue des chercheurs un élément important lors de la recherche de financement. Selon les personnes rencontrées, les financiers misent davantage sur la personne que sur le projet pour octroyer leur financement. Cette personnalité reflète les mêmes besoins que ceux d'un entrepreneur général (ambition, goût du risque, vision, création, etc.) dont le profil a été établi à partir de celui présenté par Miller, (1989). Le côté un peu différent du chercheur-entrepreneur se situe dans l'atteinte des objectifs fixés au départ. On sait qu'ils sont reliés directement au financement octroyé, à la connaissance exemplaire de la science, à la vulgarisation des concepts scientifiques, la base du projet d'entreprise et surtout, à la capacité de faire confiance aux investisseurs et partenaires d'affaires.

Selon notre analyse, tous les chercheurs qui partent en affaires aiment le processus de démarrage. C'est de la nouveauté, c'est un défi. C'est d'ailleurs une des principales motivations qui incite le chercheur à démarrer une entreprise. De plus, ils comparent souvent le montage d'une entreprise à leur laboratoire de recherche en terme d'organisation et de financement. Par contre, lorsque vient le temps de consacrer plus de temps à la gestion et aux procédures administratives, leur intérêt décroît pour la majorité d'entre eux (60 %). Seulement quatre chercheurs sur dix désirent demeurer président et gestionnaire de la compagnie qu'ils ont fondée. Les autres chercheurs préfèrent continuer à faire de la recherche dans leur laboratoire ou s'occuper de la recherche dans l'entreprise. Ils sont caractérisés par le besoin de se nourrir au niveau scientifique. Le laboratoire leur manque et ils ne présentent aucun désir à vouloir gérer le côté affaires de la compagnie. Ce sont les chercheurs-démarrateurs. L'étude rapporte aussi une relation entre l'âge et l'expérience des chercheurs et les compétences entrepreneuriales. Un chercheur entre 30 et 45 ans en pleine ascension de carrière professorale ou en recherche fondamentale ne semble pas éprouver le désir d'aller au-delà du démarrage au niveau de son implication personnelle. Conduire l'entreprise vers une croissance plus élevée n'est pas son objectif principal. C'est plutôt de continuer à faire de la recherche puisque pour lui, démarrer une entreprise c'est davantage une aventure, un jeu,

un emploi secondaire, qu'une nouvelle carrière. Dans le même sens, les chercheurs ayant plusieurs années d'expériences dans leur profession de professeur-chercheur (environ dix ans), surtout avec la direction d'un laboratoire de recherche à l'université, semblent ne pas vouloir continuer dans leur entreprise comme dirigeant mais davantage comme consultant-scientifique. Fait intéressant, l'ensemble de l'échantillon n'ayant pas ou peu dirigé un laboratoire de recherche universitaire (40 %) démontrent une prédisposition à la volonté de continuer la direction de leur entreprise. Une seule personne ne confirme pas cette hypothèse. Ce chercheur a dirigé un laboratoire de recherche universitaire pendant plusieurs années mais démontre tout de même un comportement entrepreneurial surprenant.

6.3.2 Les traits de personnalité

Existe-t-il une personnalité propre au chercheur-entrepreneur qui le différencie des autres chercheurs ?

Gasse (1995) mentionne que les entrepreneurs, munis d'un contrôle interne fort, croient pouvoir influencer sur les événements qui surviennent et pensent être en mesure de maîtriser leur propre destin. Ainsi ils pensent qu'il n'en tient qu'à eux de rassembler les ressources et les moyens pour concrétiser leurs idées, leurs rêves.

Ainsi le chercheur-entrepreneur trouve une plus grande valorisation à faire avancer la science au niveau commercial plutôt qu'en demeurant à l'université. Il sent qu'il peut influencer la science par ses connaissances et son entrepreneuriat. Et contrairement au chercheur-démarreur, ce type d'individu ne s'ennuie pas du laboratoire ou du contexte universitaire, il adore le monde des affaires et s'y enrichi.

Bien que l'aspect stratégique du cadre de pensée entrepreneurial soit essentiel dans la prise de décision, l'intuition est tout aussi importante et très caractéristique de l'agir chez l'entrepreneur. Nous avons remarqué, suite aux entrevues, que les quatre chercheurs-entrepreneurs faisaient confiance à leur intuition à travers leurs décisions corporatives ce qui confirme les propos de Fillion (1991). L'étudiant-chercheur, après sa thèse de doctorat, a la possibilité de devenir professeur et avoir éventuellement son propre laboratoire de recherche. Cela signifie gérer un groupe de recherche, engager les étudiants et faire des demandes de

subvention impliquant la mise en œuvre d'un plan de recherche ou des devis de recherche et un calcul des coûts inhérents à cette recherche. N'est-ce pas là les mêmes caractéristiques qu'un entrepreneur ? Se pourrait-il que sans le savoir, les universités formeraient de futurs entrepreneurs ? Parmi les chercheurs rencontrés, diplômés depuis moins de cinq années et ayant moins de 35 ans (50 %), trois chercheurs possèdent un profil de gestionnaire selon le MBTI.

Même si cette information n'a pas été traitée de façon formelle dans le chapitre précédent, ajoutons que la moitié des sujets de notre échantillon désirent demeurer à l'université pour continuer à diriger un groupe de recherche. Un chercheur veut agir comme consultant dans d'autres entreprises pharmaceutiques et les quatre autres ne trouvent plus d'intérêt dans la recherche universitaire. Ils se sentent particulièrement bien dans les fonctions entrepreneuriales. Cet intérêt de leur part confirme l'existence de deux types de chercheurs parmi ceux qui démarrent leur entreprise : le chercheur-démarreur et le chercheur-entrepreneur.

Les deux types sont poussés par le désir d'appliquer une découverte issue de la recherche fondamentale. Par contre, 60 % de notre échantillon perçoit cette aventure comme un jeu, une nouvelle chose à essayer tandis que 40 % ressent le besoin d'aller jusqu'au bout, d'accomplir la vision primaire et même de continuer plus loin dans l'aventure entrepreneuriale. Ce sont eux les vrais chercheurs-entrepreneurs comme nous l'avions induit dès le départ. D'ailleurs dans l'étude de Blais et Toulouse (1992) réalisée auprès d'entrepreneurs technologiques, un des entrepreneurs mentionnait que l'entrepreneur biopharmaceutique était un innovateur structuré et un scientifique, une fontaine de nouvelles idées et que son succès était relié à la persévérance et à la volonté farouche d'innover. Aussi, un autre entrepreneur issu des technologies de l'information énonçait que le fait d'avoir une vision stratégique à long terme, s'avoir s'entourer des bonnes personnes, obtenir assez de financement pour évoluer, donner de l'importance aux alliances stratégiques et développer une complémentarité entre les dirigeants, était la recette du succès.

Les traits de personnalité se regroupent en deux profils combinés, celui de chercheur et d'entrepreneur, semblent définir les traits de personnalité du chercheur qui démarre son

entreprise, tel que Blais et Toulouse l'ont souligné (1992). Certains sujets ont d'ailleurs présenté les similarités entre chercheurs et entrepreneurs du domaine biopharmaceutique : la gestion d'une équipe de recherche, la gestion d'un budget, la demande de subvention, l'atteinte d'objectifs pré-déterminés, la création, l'innovation, la prise de risques, visualiser les résultats à atteindre, être habitué à l'échec et à recommencer pour trouver de nouvelles alternatives, être très tenace, avoir une passion qui motive à avancer; la découverte scientifique, ou encore le fait de devoir prendre des décisions. Le mélange des deux profils semble réalisable, et même pour certains (40%), très bien réussir sur le marché biopharmaceutique.

Mais comment peut-on savoir si ce chercheur est un entrepreneur qui pourra faire évoluer l'entreprise sur le marché biopharmaceutique, un chercheur-entrepreneur qui réussira ? ». Nous pensons que la réponse vient d'un des sujets de notre échantillon lorsqu'il a dit ceci :

« ...même quand j'étais chercheur on me considérait comme un homme d'affaires. J'ai jamais été un chercheur conventionnel...je ne suis pas un administrateur conventionnel, je ne suis pas un chercheur conventionnel, je suis un mixte. Je suis une personne qui a toujours eu l'esprit d'entrepreneuriat même dans ma recherche ».

6.3.3 Le concept de soi et la notion du lieu de contrôle

Confirmant Gasse (1982), les entrepreneurs croient fortement en leurs capacités et leurs habiletés à atteindre les objectifs qu'ils se fixent. Ils ont une très grande confiance en eux. D'après les résultats aux entrevues, les chercheurs semblent avoir un concept de soi assez fort. Quoique à des degrés divers, tous les chercheurs interrogés, sans exception, se connaissent très bien et savent ce qu'ils peuvent faire et ne pas faire. Ils connaissent leurs limites et savent aussi ce qu'ils attendent des autres pour que la compagnie continue de croître. Ce dernier élément est-il une marque de maturité ou un concept de soi très fort ? Les résultats au test de Rotter (1966) sur le lieu de contrôle fournissent certaines explications. Le contrôle peut être de deux types, interne ou externe. Selon Gasse (1995), les entrepreneurs qui croient détenir un certain contrôle sur leur destin serait fonction de la perception qu'ils ont de leur capacité à influencer leur environnement ou à atteindre les résultats escomptés.

Dans notre étude, on retrouve un lieu de contrôle plutôt interne auprès des cinq chercheurs qui démontrent un profil de chercheur-entrepreneur. Ils ont tous comme objectifs de continuer à diriger leur entreprise et à la faire évoluer sur le marché. Les chercheurs voulant demeurer au niveau scientifique, placés dans la catégorie chercheurs-démarrateurs présentent tous un contrôle externe plutôt fort.

La littérature sur le concept de soi souligne un lien possible entre la réussite professionnelle et le contrôle interne. En effet, Liverant et Scodel (1960, dans Dubois 1987) ont démontré l'existence d'un lien entre une forte motivation à réussir et des attitudes à l'égard de la difficulté à la tâche. Plus le sentiment de contrôle sur soi est grand, plus le niveau des tâches est élevé. L'inverse est aussi vrai. Dubois (1987) explique que les raisons reliées à la réussite chez les sujets internes s'expliqueraient par une motivation ou un besoin de réussite plus accentué chez ceux-ci accompagné généralement de procédures de traitement de l'information plus efficace.

Les résultats aux entrevues confirment cette théorie. Les chercheurs de notre échantillon ayant un fort profil entrepreneurial démontrent une très grande confiance en eux et affirment qu'il n'en tient qu'à eux pour réussir et atteindre leur but, en somme, pour réaliser entièrement leur vision,. De plus, tous les chercheurs ont mentionné qu'être passionné pour son projet scientifique, s'associer avec des personnes compétentes qui ont la même passion et posséder une bonne propriété intellectuelle garantissait la réussite de l'entreprise. Ajoutons à cela pour la majorité des sujets interrogés (9 chercheurs sur 10), le fait de connaître très bien sa science, se monter une équipe d'expérience et de confiance, de toujours rester créatif et innovateur dans la science qu'on exploite, d'être en mesure d'apprendre les nouveaux aspects du monde des affaires et finalement, de faire soi-même les contacts avec les investisseurs et d'aller vendre son projet. Les deux types d'entrepreneurs continuent de se différencier dans l'élément du contrôle interne. Afin de confirmer tous les éléments ressortant comme compétences intrapsychiques, l'étude a été poussée davantage. Nous avons désiré savoir si le succès de leur aventure entrepreneuriale était le résultat de leur effort personnel en terme de compétences ou simplement de la providence, le fait d'être à la bonne place au bon moment. Les chercheurs ont ainsi été interrogés sur les événements positifs et négatifs pendant les différentes étapes du démarrage.

6.4 Les événements positifs et les événements négatifs : pour une meilleure compréhension de la situation entrepreneuriale en biopharmaceutique.

a) Les événements positifs

La signature du premier financement est sans contredit l'expérience la plus positive auprès de tous les chercheurs. Le financement est un élément déterminant dans le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique. Il est effectivement très présent puisque la recherche fondamentale a besoin de sommes d'argent importantes pour avancer. Les financements sont de l'ordre de centaines de milliers de dollars en première ronde de financement. En général les chercheurs-entrepreneurs obtiennent entre 25 000 \$ et 50 000 \$ pour écrire leur plan d'affaires et un peu plus pour faire la preuve du concept. Lors de la première ronde de financement, ils obtiennent entre 500 000 \$ et un million de dollars, parfois près de cinq millions, mais ceci dépend toujours du projet scientifique à la base de l'entreprise. Tout cet argent est utilisé pleinement dans la recherche et dans l'administration de l'entreprise à l'étape du démarrage. La signature du contrat de financement est la consécration d'un projet qui fait parfois l'objet de toute une vie de recherche.

La découverte de la technologie à l'origine de l'idée de fonder une entreprise est un autre événement très positif dans le démarrage,. Dans l'industrie biopharmaceutique, un produit est à la base d'une entreprise et non un concept ou un service, sauf peut-être pour les plates-formes technologiques. Ainsi, le désir de démarrer une entreprise pour les chercheurs vient davantage de la possibilité de réaliser un médicament avec la découverte que celle d'avoir une entreprise. Pour certains chercheurs ayant démarré leur entreprise, l'attrait de l'entrepreneuriat arrive plus tard, une fois que l'entreprise fonctionne et qu'ils ont apprivoisé l'environnement des affaires. C'est ce qui est arrivé pour trois des quatre chercheurs caractérisés du type chercheurs-entrepreneurs.

Le support provenant des collègues, amis et parents et parfois de l'université (20 %), motive les chercheurs-entrepreneurs à continuer et à ne pas lâcher malgré les embûches. Ils apprécient grandement l'appui des gens en arrière d'eux qui croient en leur projet et cet aspect serait significatif tout au long du processus de démarrage. Et souvent, cette aide

contribue au développement de relations durables et déterminantes dans le développement de l'entreprise.

Finalement, l'association avec un co-fondateur a été pour la plupart, une expérience très positive. Réussir à convaincre une personne de s'associer avec eux qui croît assez en leur projet pour laisser tomber un emploi ou pour se risquer dans l'aventure, leur donnait une énergie supplémentaire pour affronter tous les obstacles. En plus du co-fondateur, il y a eu aussi d'autres partenaires venus se greffer à l'entreprise. Ce sont des experts en affaires, en droit, en comptabilité ou en réglementation ayant crû aussi au projet, ont décidé d'embarquer dans l'aventure avec les chercheurs. Ce fut une expérience très valorisante pour eux.

b) Les événements négatifs

Le financement est le principal facteur négatif dans le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique. L'attitude des financiers, les promesses non tenues et le peu d'empathie envers les chercheurs qui démarrent leur entreprise, sont perçues comme une expérience négative. De toute évidence, il semble que tous les chercheurs ont poursuivi leur démarrage malgré cet obstacle et nous ajoutons, encore plus déterminés qu'ils ne l'étaient. Le seul élément déplorable sur ce volet, est la perte de confiance ou d'estime de soi qu'éprouvent les chercheurs devant l'attitude ou l'expérience négative avec les investisseurs.

Se pourrait-il que durant ces années où la biopharmaceutique débutait au Québec, c'est-à-dire vers 1995, le manque de compétences et/ou de connaissances des personnes attribuant le financement aux chercheurs qui partent en affaires ait empêché plusieurs projets de voir le jour ? Cette hypothèse serait plausible puisque tous les chercheurs ayant débuté après 1999, ont admis que leur expérience avec les investisseurs était plutôt positive.

Le deuxième événement négatif en importance est l'attitude ou encore, la non aide, reçue de l'université auprès des chercheurs désirant démarrer leur entreprise. On fait l'hypothèse que les universités, qui forment des chercheurs en vue de les voir devenir d'excellents professeurs-chercheurs, voient d'un très mauvais œil la perte de ceux-ci, et de leur science, vers des entreprises qu'ils fondent à partir de leurs connaissances scientifiques acquises depuis plus de vingt ans. La recherche et les découvertes sont à la base même de la

crédibilité des universités et de leur réputation internationale. Si les chercheurs s'en vont, c'est aussi tout cela qui part : « Mon directeur de thèse m'a dit que cela ne l'intéressait pas de devenir un laboratoire de production pour le reste du monde. Moi oui ça m'intéresse ! ». Cette citation exprime très bien le contexte universitaire et les philosophies qui y existent versus les valeurs des chercheurs qui ont déjà la fibre entrepreneuriale.

CONCLUSIONS

L'objectif de cette étude était d'identifier et de mieux comprendre comment le chercheur qui démarre son entreprise, à la base un scientifique, se transforme en un entrepreneur. Plus précisément, qu'elles sont les motivations l'ayant incité à démarrer une entreprise biopharmaceutique au Québec ainsi que les compétences intrapsychiques l'ayant aidé à développer et réaliser sa vision. Au début de notre réflexion sur le sujet, il nous était impossible de concevoir le fait qu'un chercheur, issu du milieu universitaire, pouvait entreprendre le démarrage d'une entreprise. Et bien que ce phénomène nous semblait à la base incongru, l'hypothèse de départ s'est confirmée pour tous les chercheurs qui démontraient un intérêt dans la continuité de leur entreprise (40 %). Il y a en effet, un profil de chercheur qui se rapproche de celui d'un entrepreneur conventionnel et dont les compétences diffèrent des autres chercheurs traditionnels.

Pour arriver à cette conclusion, la présente étude a tenté de comprendre les motivations ayant poussé le chercheur à vouloir démarrer son entreprise en partant de sa vision. Ensuite, nous avons désiré savoir comment il l'avait développée et réalisée. Ceci a amené l'exploration du concept des compétences intrapsychiques, soit les motivations, les traits et le concept de soi. Dix chercheurs du secteur biopharmaceutique, trois femmes et sept hommes dont l'âge moyen est de 42 ans, ont ainsi été rencontrés en entrevue. Ces chercheurs évoluent comme dirigeant d'entreprise depuis moins de cinq ans dans les régions de Sherbrooke, Montréal et Québec. Le nombre d'employés par entreprise varie entre 5 et 24, sauf pour une entreprise ayant atteint 68 employés dans l'année 2001-2002. Les entrevues se sont déroulées dans les bureaux des entreprises respectives et ont été d'une durée d'une heure trente.

Il ressort des entrevues que tous les chercheurs avaient une vision de départ et elle provenait principalement de la découverte d'une nouvelle application scientifique. Pour développer cette vision, beaucoup d'énergie a été dépensée dans la construction du plan

d'affaires et la recherche de financement. Ajoutons que les relations personnelles et professionnelles se sont avérées significatives dans la réussite du démarrage. Les encouragements provenant des proches et le soutien professionnel du co-fondateur ou encore des experts dans le milieu (financiers, avocats, comptables, etc.) sont les principaux types de relations ayant permis aux chercheurs de surmonter les obstacles reliés au démarrage. De plus, les trois principales motivations de ceux-ci pour quitter leur laboratoire de recherche universitaire et étant à l'origine du démarrage d'une entreprise biopharmaceutique sont la réalisation d'un projet, la lourdeur administrative et la responsabilité sociale (créer des emplois). La fuite d'une situation devenue insatisfaisante s'est avérée importante contrairement à ce que l'on croyait au départ. Nous avons aussi découvert que certains chercheurs universitaires démarraient une entreprise pour essayer quelque chose de nouveau, pour entreprendre une nouvelle aventure. La stabilité et la sécurité d'emploi procurées par leur poste de professeur-chercheur à l'université favorisent le peu de stress au travail, un facteur important occasionné par les risques liés au démarrage d'une entreprise.

Au niveau de la personnalité, il semble que le chercheur qui démarre une entreprise et désire continuer à évoluer avec elle, ait une personnalité différente d'un chercheur universitaire mais similaire à celle d'un entrepreneur. Les résultats de cette étude ont aussi démontré que les investisseurs étaient davantage intéressés par la personnalité du chercheur que par le projet et le plan d'affaires. Quatre chercheurs issus de notre échantillon présentent un profil très entrepreneurial, tant dans les entrevues qu'avec le questionnaire du MBTI. Nous pensons que la direction d'un laboratoire pourrait expliquer en partie certaines caractéristiques entrepreneuriales retrouvées auprès des chercheurs. Le fait de gérer un groupe d'étudiant, de réaliser des demandes de subventions gouvernementales et de gérer différents projets de recherche pourraient aider le chercheur en terme de compétences, dans le démarrage d'une entreprise. Cependant, il ressort de tous les répondants que leur principale faiblesse se retrouve dans le peu de connaissances quant au montage financier de l'entreprise et la négociation des ententes avec les investisseurs. Cette lacune est d'après nous facilement corrigible par les formations de courtes durées offertes dans les universités québécoises.

Le concept de soi est élevé pour la majorité des chercheurs mais pour ceux avec un profil entrepreneurial, la présence d'un lieu de contrôle interne très fort les différencie des

autres chercheurs, davantage externe. Ajoutons que ceux-ci sont plus introvertis que les chercheurs que nous qualifions d'entrepreneurs.

La principale découverte de cette étude, qui était exploratoire et innovatrice dans son approche d'identification des compétences davantage internes (intrapyschiques), présente deux profils de chercheurs ayant démarré une entreprise biopharmaceutique. On se retrouve avec des chercheurs-démarrateurs pour qui la continuité de diriger l'entreprise n'est pas leur principale motivation. Ils préfèrent nettement le laboratoire à la gestion des affaires. D'un autre coté, les chercheurs-entrepreneurs sont fortement motivés par l'entrepreneuriat et la découverte d'un nouveau monde, celui des affaires. Certains chercheurs ont même avoué se sentir particulièrement bien dans la peau d'un entrepreneur et éprouver moins de hâte à retourner dans le laboratoire à plein temps. Ce sont eux les vrais chercheurs-entrepreneurs, selon les caractéristiques entrepreneuriales de la littérature et les compétences qui amènent un entrepreneur à développer et réaliser sa vision.

Est-ce que le chercheur qui démarre son entreprise est un mutant ? C'est-à-dire un individu, à la base un scientifique, qui se transforme dans l'action (contexte entrepreneurial) ou qui développe un autre coté de lui-même, sous-estimé jusqu'à ce jour. Selon Filion (1991), il y aurait une certaine partie non négligeable dans la personnalité de l'individu qui le prédisposerait à l'agir entrepreneurial. Dans cet ordre d'idée, le chercheur qui démarrerait son entreprise et qui réussirait à assumer sa gestion globale, sans être relégué au poste de V-P scientifique, aurait une personnalité propre qui ferait de lui un chercheur non conventionnel, un profil mixte d'entrepreneur et de scientifique. Un individu avec une détermination, le goût du risque, le désir de faire de la recherche appliquée, d'aller au bout de son rêve, de faire évoluer son entreprise à tous les niveaux et possédant une passion contagieuse pour son projet. Il est toujours le scientifique dans le cœur puisqu'il a consacré plus de 25 ans de sa vie à étudier la science. Cependant, il est aussi bien dans son bureau, entouré de gens d'affaires, que dans son laboratoire scientifique. Alors est-il ce mutant ? Est-il un scientifique qui a atteint son niveau d'incompétence ? Ou plutôt, est-il un entrepreneur dissimulé sous un scientifique ?

En suivant cette dernière hypothèse, l'entrepreneur ferait surface suite à un élément déclencheur, tel la découverte d'un produit pouvant être commercialisé (perception d'une opportunité et réalisation d'un projet) ou selon nos résultats, une situation devenue intolérable (lourdeur administrative). La plupart des entrepreneurs qui démarrent une entreprise ont une passion issue d'un loisir ou d'un secteur d'activité. Ce serait donc un peu la même chose pour les chercheurs pour qui leur science est une passion, une source constante d'enrichissement et il semblerait qu'ils auraient tendance à réussir davantage que ceux pour qui le secteur est plus ou moins bien connu (Filion, 1997).

7.1 Limites

Les limites de cette étude reposent essentiellement dans la méthodologie relative à l'échantillonnage utilisé. Notre population définie était constituée de 23 entreprises ayant à leur tête des chercheurs du secteur biopharmaceutique. Pour constituer l'échantillon, nous avons rejoint l'ensemble de ceux-ci. Le choix de participer à l'étude a été volontaire. Nous sommes conscients que cette auto-sélection pourrait avoir induit un biais dans le profil de l'échantillon. Les résultats étant assez diversifiés quant à la personnalité des chercheurs, suggèrent que ce biais a été évité.

À partir de ces résultats, nous pensons qu'il serait possible d'évaluer les capacités entrepreneuriales d'un chercheur avant même qu'il n'ait obtenu son premier financement et même, avant qu'il n'ait terminé sa thèse. Les chercheurs-démarreurs adorent faire de la recherche fondamentale, ils ont besoin du laboratoire pour être complètement épanouis dans leur travail et ils bouillonnent d'idées innovatrices. Les confiner dans un bureau et dans les affaires administratives n'aidera sûrement pas le développement de l'entreprise, ni eux-mêmes. En pouvant prédire les compétences entrepreneuriales chez les chercheurs qui démarrent une entreprise, il serait envisageable de les préparer à acquérir les compétences manquantes, leur assigner des personnes de confiance et d'expérience pour les aider dans le développement de l'entreprise et s'assurer l'octroi d'un financement qui permettra la conduite de l'entreprise vers de plus hauts sommets.

7.2 Avenues futures de recherche

Bien que nos conclusions nous aient permis de connaître tant les motivations que les différents profils de compétences intrapsychiques des chercheurs, plusieurs constats ont surgit et ont amené des avenues de recherches ultérieures très intéressantes.

Premièrement, une prochaine étude pourrait avoir comme objectif de mesurer les capacités entrepreneuriales auprès des chercheurs en science de la santé de niveau doctorat qui n'ont pas entrepris de démarche pour partir une entreprise. Nous avons en effet relevé une certaine concordance entre les finissants universitaires de troisième cycle et le profil du chercheur-entrepreneur dans les résultats de la présente étude. Il semblerait que les chercheurs avec un profil de personnalité de type gestionnaire (entrepreneur) mesuré avec le MBTI, seraient prédisposés à devenir des dirigeants d'entreprise biopharmaceutique. Il serait intéressant de valider ce constat dans une autre étude en administrant le MBTI aux finissants universitaires des programmes en sciences. De plus, ceci permettrait de fournir des statistiques quant au potentiel entrepreneurial futur en science au Québec.

Deuxièmement, l'analyse des résultats a fait naître un questionnement quant au lieu de travail intra-universitaire ou extra-universitaire pour le démarrage d'une entreprise biopharmaceutique. On pense qu'il pourrait y avoir un lien entre le succès du démarrage et l'endroit où est localisé la nouvelle entreprise (intra ou extra-universitaire). Une étude sur ce sujet pourrait s'avérer intéressante pour les prochaines entreprises qui verront le jour et aussi pour le concept de «bio-incubateur» qui retient de plus en plus l'attention des universités et de la communauté d'affaires, dans le développement des nouvelles entreprises biopharmaceutique et bioagroalimentaire du Québec.

Troisièmement, nous avons relevé une absence d'études en gestion traitant des profils scientifiques. Un apport supplémentaire à la présente recherche serait d'établir dans un premier temps, un profil de compétences intrapsychiques des chercheurs en sciences de la vie. Dans un deuxième temps, de réaliser une étude comparative entre le profil scientifique et le profil du chercheur-entrepreneur. Ceci permettrait d'établir une typologie de scientifique et ainsi pouvoir déterminer, dès les études de troisième cycle, les chercheurs orientés davantage vers l'enseignement, vers l'industrie ou encore, comme futur chercheur-entrepreneur.

Quatrièmement, nous pensons que la vérification d'un lien entre un lieu de contrôle interne fort et les chercheurs qui démarrent une entreprise serait intéressant et complémentaire à la présente étude. Nous suggérons d'élargir la population pour cette recherche à tous les secteurs utilisant la biotechnologie (pharmaceutique, agroalimentaire, pêches, environnement).

Cinquièmement, une citation issue des entrevues a retenu notre attention puisqu'elle résume assez bien un besoin qui se fait de plus en plus évident dans le démarrage des entreprises biopharmaceutiques au Québec : le mentorat.

« Il y a eu entre cinq et dix personnes de mon entourage assez proche que j'ai rencontré... ça m'a beaucoup aidé après qu'on m'ait expliqué comment monter une compagnie et que c'est possible de monter une compagnie ».

Il serait intéressant pour le développement entrepreneurial du secteur biopharmaceutique que les dirigeants actuels d'entreprises, aidés de consultants, investisseurs et tout autre acteur dans le milieu des bio-industries, se réunissent et mettent sur pied une association de parrains et de marraines qui agiraient à titre de mentor ou de «coach». Cette initiative, d'ailleurs très utilisée parmi les regroupements d'affaires conventionnels, aiderait les futurs chercheurs dans le démarrage de leur entreprise et de ce fait, le développement de l'entrepreneuriat au sein des bio-industries du Québec.

Finalement, cette étude pourrait être utilisée auprès des acteurs reliés de près au financement de démarrage, en saisissant dès les premières rencontres les compétences et les motivations profondes du chercheur désirant se lancer en affaires. Il serait intéressant de valider nos conclusions sur un échantillon plus grand et avant le démarrage, en collaboration avec les parties prenantes du secteur biopharmaceutique (investisseurs publics et privés, conseillers en entrepreneuriat, chambre de commerce, universités, etc.). On pourrait ainsi identifier les compétences absentes chez le chercheur, celles qu'il devrait acquérir, et surtout, celles qu'il ne pourra jamais développer puisqu'elles ne font pas partie de ses compétences instrapsychiques, issues de sa personnalité propre.

Nous avons découvert qu'une nouvelle génération d'entrepreneurs était en émergence et qu'ils réussissaient : les chercheurs-entrepreneurs. Encore plus, ils avaient une personnalité non conventionnelle qui les différenciait des autres chercheurs. Ils étaient exténués de la lourdeur administrative des universités, ils voulaient de nouveaux défis, avaient un grand besoin de réalisation et étaient attirés par le monde des affaires. Nous croyons sincèrement que ces nouveaux entrepreneurs iront très loin et surtout qu'ils ne seront pas les derniers. D'autres études pourront certes le confirmer un jour !

ANNEXES

ANNEXE 1

LES COMPÉTENCES EN GESTION POUR UNE ENTREPRISE DU SECTEUR BIOPHARMACEUTIQUE

Au niveau des postes en gestion, le Conseil des ressources humaines sur la biotechnologie (CRHB) a dressé un inventaire général des habiletés et des connaissances nécessaires pour mener efficacement une biopharmaceutique vers la rentabilité. Elles se présentent comme suit :

- compétences reliées à la protection de la propriété intellectuelle par le biais de la garantie qu'offre un brevet solide et efficace;
- les habiletés de faire franchir à un produit les différentes étapes du processus de règlement et de satisfaction aux exigences gouvernementales régissant le commerce;
- compétences en gestion de la technologie et de l'innovation, fortement exigées des parties prenantes de l'industries et des principaux acteurs;
- compétences reliées à l'aspect social : favoriser les relations entre l'industrie et les établissements universitaires et les organismes de recherche par des ententes de partenariat ;
- compétences de nature stratégique : l'expertise dans les pratiques de gestion d'alliances stratégiques afin d'être en mesure de démontrer l'innocuité, l'efficacité et la rentabilité des produits ainsi que comprendre et connaître le secteur du pharmaceutique en vue de créer une synergie entre les biotechnologies et la pharmaceutique pour maintenir la rentabilité des entreprises;
- capacité d'exploiter tant l'efficacité et les découvertes potentielles des bio-industries que les ressources financières, les compétences en matière de règlement et

l'infrastructure opérationnelle et de mise en marché des produits qu'offre l'industrie du pharmaceutique;

- les aspects financiers et la gestion du risque, ainsi qu'une saine gestion des contrats et une négociation efficace des clauses déterminantes.

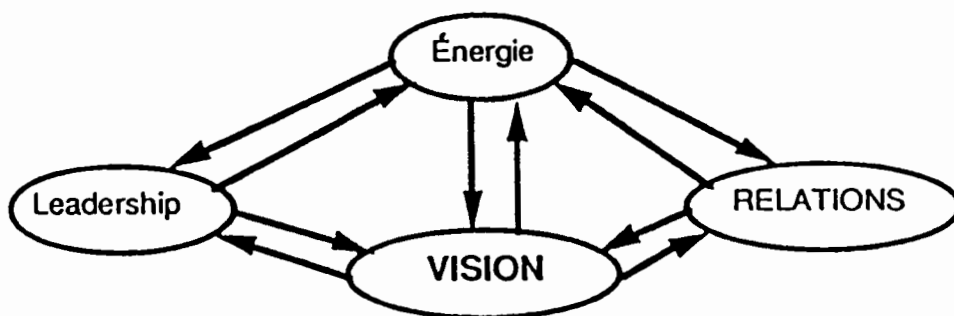
En général, les universités et les collèges devraient répondre à la demande de scientifiques et de techniciens de compétence générale. Le problème de la pénurie de main d'œuvre se fera surtout sentir dans des secteurs très spécialisés (thérapie génétique), dans la bioinformatique et surtout, dans la gestion commerciale internationale. À ce sujet, Industrie Canada a observé une lacune importante au niveau des programmes de formation pour cadres surtout dans le domaine du développement des produits, de la gestion des alliances stratégiques, de la réglementation internationale et du transfert de connaissances. Toute entreprise bien établie qui composera le noyau du secteur canadien devra obligatoirement se doter de ces compétences si elle veut survivre. Et la personnalité du dirigeant ? Et sa vision de départ ? Aucune études à ce jour ressortant de notre revue de littérature n'a tenté de mesurer ces questionnements dans le secteur biopharmaceutique. C'est d'ailleurs la force de notre recherche.

ANNEXE 2

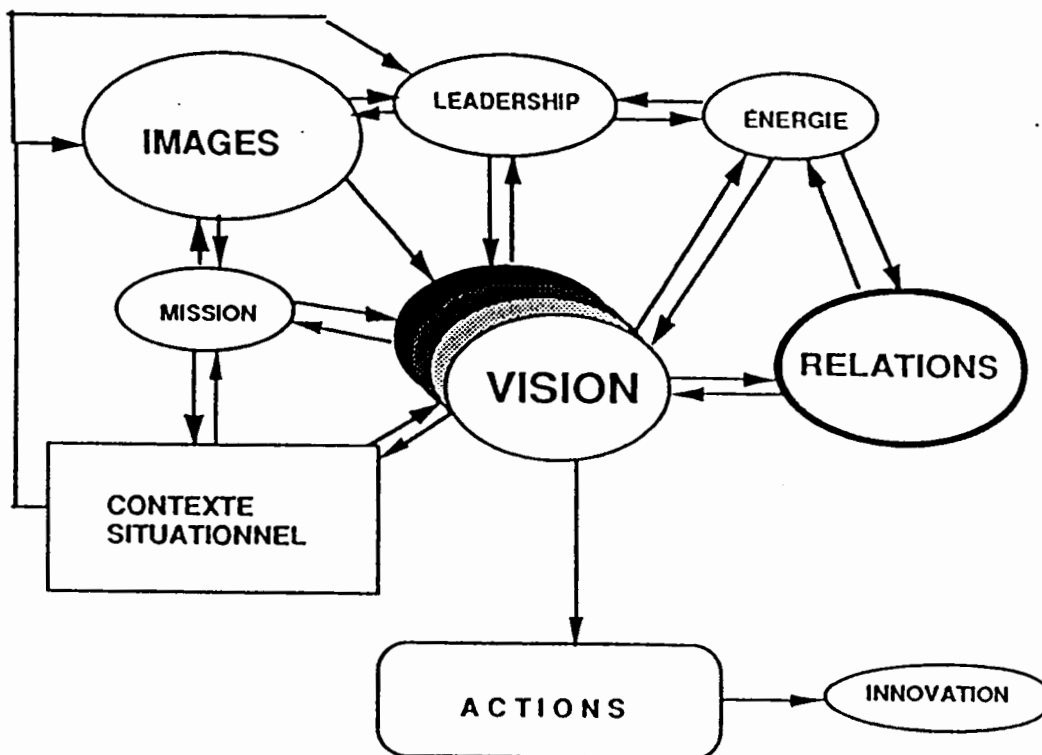
Modèles de la vision et du processus visionnaire élaboré par Louis Jacques Filion (1991)

(dans FILION, L-J. 1991. *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, p.141 et 144)

SCHÉMA 2
ÉLÉMENTS MOTEURS DE LA VISION



PROCESSUS VISIONNAIRE



ANNEXE 3

LE TEST DU MBTI



INDICATEUR DE TYPES

PSYCHOLOGIQUES

MYERS-BRIGGS

FORME G

Katherine C. Briggs
Isabel Briggs Myers

Traduit de l'anglais et standardisé
au Canada par E. Casas, Ph.D.,
Université d'Ottawa

INSTRUCTIONS:

Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses aux questions qui suivent. Vos réponses peuvent contribuer à révéler la façon que vous avez de voir les choses et la façon que vous avez de prendre des décisions. Le fait de connaître vos préférences et celles des autres personnes peut vous aider à comprendre quels sont vos points forts et quel genre de travail vous aimerez et pourriez faire efficacement. Cela peut aussi vous aider à voir comment les gens qui ont des préférences différentes peuvent vivre ensemble et être utiles à la société.

Lisez chacune des questions attentivement et indiquez votre choix sur la feuille de réponses. *Ne faites aucune marque dans le questionnaire.* Ne pensez pas trop longtemps avant de répondre. Si vous êtes indécis sur votre choix, passez à la question suivante, mais assurez-vous que le numéro sur la feuille de réponses correspond à la question à laquelle vous êtes en train de répondre.

Lisez les instructions sur la feuille de réponses, écrivez votre nom et les autres renseignements demandés et, à moins d'avis contraire, continuez à travailler jusqu'à ce que vous ayez répondu au plus grand nombre de questions possibles.

6815FR



1ère Partie

Quelle réponse décrit le mieux votre façon habituelle d'agir ou de vous sentir ?

1. Quand vous allez quelque part pour toute la journée, préférez-vous
(a) planifier ce que vous allez faire et quand vous allez le faire, ou bien
(b) simplement y aller? ✓
2. Si vous êtes professeur, préférez-vous enseigner
(a) des cours pratiques ou
(b) des cours qui comportent de la théorie? ✓
3. Êtes-vous d'habitude
(a) une personne qui se mêle facilement aux autres, ou
(b) une personne plutôt tranquille et réservée? ✓
4. Préférez-vous
(a) organiser vos sorties et vos rendez-vous longtemps à l'avance, ou
(b) décider sur le moment ce qui semble le plus amusant à faire? ✓
5. D'habitude, vous entendez-vous mieux
(a) avec des personnes qui ont beaucoup d'imagination, ou
(b) avec des personnes réalistes? ✓
6. De façon générale, laissez-vous
(a) votre cœur contrôler votre tête, ou
(b) votre tête contrôler votre cœur? ✓
7. Lorsque vous êtes dans un groupe préférez-vous plutôt
(a) prendre part à la conversation du groupe, ou
(b) parler avec une seule personne à la fois? ✓
8. Réussissez-vous mieux
(a) lorsque vous devez faire face à des imprévus et décider rapidement ce qui doit être fait, ou
(b) lorsque vous avez à suivre un programme soigneusement mis au point? ✓
9. Préférez-vous être considérée
(a) comme une personne pratique, ou plutôt
(b) comme une personne ingénieuse? ✓
10. Dans un groupe composé de nombreuses personnes, généralement
(a) présentez-vous les uns aux autres, ou
(b) vous faites-vous présenter? ✓
11. Admirez-vous davantage les personnes
(a) qui sont conventionnelles au point de ne jamais se faire remarquer, ou
(b) qui sont originales et individualistes au point de ne pas se préoccuper de savoir si elles sont remarquées ou non? ✓
12. Vous conformer à un horaire
(a) vous tient-il, ou
(b) vous gêne-t-il? ✓
13. Êtes-vous porté(e)
(a) à des amitiés profondes avec quelques personnes seulement, ou
(b) à des amitiés superficielles avec un grand nombre de personnes différentes? ✓
14. L'idée de dresser une liste de ce que vous devez faire pendant le week-end
(a) vous plaît-elle,
(b) vous laisse-t-elle indifférent(e),
(c) vous déprime-t-elle complètement? ✓

15. Êtes-vous un plus grand compliment de dire d'une personne
(a) qu'elle a des sentiments sincères, ou
(b) qu'elle est toujours raisonnable? ✓
16. Dans votre groupe d'amis
(a) êtes-vous une des dernières personnes à savoir ce qui se passe, ou
(b) êtes-vous très bien renseigné(e) sur tout le monde? ✓
17. Dans votre travail de vous les jours, vous
(a) préférez-vous les imprévus qui vous forcent à travailler contre la montre, ou
(b) détestez-vous travailler sous pression, ou
(c) d'habitude vous tracez-vous un plan de façon à n'avoir pas besoin de travailler sous pression? ✓
18. Préférez-vous avoir pour amie
(a) une personne qui a toujours de nouvelles idées, ou
(b) une personne qui a les deux pieds sur terre? ✓
19. Dans vos conversations,
(a) parlez-vous facilement avec presque n'importe qui aussi longtemps que nécessaire, ou
(b) trouvez-vous beaucoup de choses à dire seulement à certaines personnes et dans certaines conditions? ✓
20. Lorsque vous avez un travail spécial à faire, préférez-vous
(a) l'organiser soigneusement avant de le commencer, ou
(b) découvrir ce qui est nécessaire au fur et à mesure? ✓
21. Avez-vous tendance à
(a) donner plus d'importance au cœur qu'à la raison, ou
(b) donner plus d'importance à la raison qu'au cœur? ✓
22. Lorsque vous lisez par plaisir,
(a) aimez-vous les façons originales ou différentes de dire les choses, ou,
(b) préférez-vous que l'auteur exprime ce qu'il pense avec précision? ✓
23. Êtes-vous les personnes que vous rencontrez pour la première fois peuvent dire quels sont vos intérêts
(a) immédiatement, ou
(b) seulement une fois qu'elles vous connaissent bien? ✓
24. Lorsqu'il est prévu à l'avance que vous ferez telle chose à telle heure, trouvez-vous
(a) agréable d'avoir ainsi l'occasion de vous préparer, ou
(b) un peu désagréable d'y être tenu? ✓
25. Quand vous faites quelque chose que d'autres personnes font couramment, préférez-vous
(a) le faire de la façon ordinaire, ou
(b) inventer une nouvelle manière de le faire? ✓
26. D'habitude
(a) exprimez-vous vos sentiments ouvertement, ou
(b) gardez-vous vos sentiments pour vous même? ✓

Passer à la 2e partie



2e Partie

Lequel des deux mots de chaque paire vous attire le plus?
Pensez à la signification du mot, non pas à l'écriture ou au son.

27. (a) organisé	(b) imprévu	(b)	(a) sensé(e)	(b) fascinant(e)	(b)
28. (a) doux(ce)	(b) ferme	(b)	(a) pardonner	(b) tolérer	(b)
29. (a) faits	(b) idées	(b)	(a) production	(b) conception	(b)
30. (a) pensées	(b) sentiments	(b)	(a) impulsion	(b) décision	(b)
31. (a) empresé(e)	(b) tranquille	(b)	(a) qui	(b) quoi	(b)
32. (a) convaincant(e)	(b) touchante	(b)	(a) parler	(b) écrire	(b)
33. (a) déclaration	(b) concept	(b)	(a) permissif(ive)	(b) critique	(b)
34. (a) analyser	(b) comparer	(b)	(a) ponctuel(le)	(b) loisir	(b)
35. (a) systématique	(b) spontané	(b)	(a) concret(e)	(b) abstrait(e)	(b)
36. (a) justice	(b) pitié	(b)	(a) changeant(e)	(b) permanent(e)	(b)
37. (a) réservé(e)	(b) bavard(e)	(b)	(a) méfiant(e)	(b) confiant(e)	(b)
38. (a) compassion	(b) prévoyance	(b)	(a) construire	(b) inventer	(b)
39. (a) systématique	(b) accidentel	(b)	(a) méthodique	(b) nonchalant(e)	(b)
40. (a) calme	(b) vif(ve)	(b)	(a) fondations	(b) tour	(b)
41. (a) profits	(b) bienfaits	(b)	(a) rapide	(b) minutieux(se)	(b)
42. (a) théorie	(b) certitude	(b)	(a) théorie	(b) expérience	(b)
43. (a) déçu(e)	(b) dévoué(e)	(b)	(a) sociable	(b) détaché(e)	(b)
44. (a) littéral	(b) figuratif	(b)	(a) signe	(b) symbole	(b)
45. (a) ferme	(b) chaleureux(se)	(b)	(a) "party"	(b) théâtre	(b)
46. (a) imaginal(ive)	(b) pratique	(b)	(a) accepter	(b) changer	(b)
47. (a) médiateur(trice)	(b) juge	(b)	(a) être d'accord	(b) discuter	(b)
48. (a) faire	(b) créer	(b)	(a) connu	(b) inconnu	(b)
49. (a) mou	(b) dur	(b)			

Passer à la 3e partie



3e Partie

Quelle réponse décrit le mieux votre façon habituelle d'agir ou de vous sentir?

72. Pensez-vous que (a) vous êtes plus enthousiasmé que la moyenne des gens, ou (b) que vous montrez moins d'enthousiasme pour les choses que la moyenne des gens?	73. Pensez-vous que c'est un défaut plus grave (a) d'être froid, ou (b) de n'être pas raisonnable?	74. Est-ce que (a) vous préférez faire les choses à la dernière minute, ou (b) trouvez-vous que faire les choses à la dernière minute vous rype sur les nerfs?	75. Dans les rencontres sociales (a) vous arrive-t-il de vous ennuyer, ou (b) vous amusez-vous toujours?	76. Pensez-vous qu'une routine quotidienne est (a) agréable, ou (b) pénible même si nécessaire?	77. Lorsque quelque chose devient à la mode (a) êtes-vous une des premières personnes à l'essayer, ou (b) est-ce que cela vous intéresse peu?	78. Lorsque vous pensez à une petite chose que vous devez faire ou acheter, est-ce que (a) vous l'oubliez pour un certain temps (b) d'habitude vous le mettez sur papier pour vous le rappeler, ou (c) vous la faites toujours sans avoir besoin d'aide-mémoire?	79. Êtes-vous (a) facile à connaître, ou (b) difficile à connaître?	80. Dans votre style de vie, préférez-vous être (a) original(e), ou (b) traditionnel(le)?	81. Lorsque vous vous sentez gêné(e), (a) changez-vous la conversation, ou (b) tournez-vous ça en blague, ou (c) quelques jours plus tard, pensez-vous à ce que vous auriez dû dire?
82. Éprouvez-vous davantage de difficultés à vous adapter (a) à la routine, ou (b) aux changements continus?	83. Considérez-vous que c'est un plus grand compliment de dire à une personne (a) qu'elle est perspicace, ou (b) qu'elle a du bon sens?	84. Lorsque vous commencez un travail important qui doit être remis dans une semaine, (a) prenez-vous le temps de planifier par écrit ce qui est à faire, ou (b) vous adonnez-vous à la tâche immédiatement?	85. Pensez-vous qu'il est plus important d'être capable (a) de voir toutes les possibilités dans une situation, ou (b) de s'adapter aux faits tels qu'ils se présentent?	86. Pensez-vous que les gens de votre entourage connaissent vos sentiments (a) envers à peu près tout, ou (b) seulement si vous avez une raison spéciale de les communiquer?	87. Préférez-vous travailler pour une personne (a) toujours gentille, ou (b) toujours juste?	88. Pour mener un travail à bonne fin, êtes-vous porté(e) (a) à commencer tôt, de façon à finir avant le temps, ou (b) à compter sur un effort de dernière minute?	89. Pensez-vous que c'est un plus grand défaut (a) de monter trop de zèle ou (b) de ne pas en manifester assez?	90. Quand vous êtes à un "party", aimez-vous (a) animer le groupe, ou (b) laisser les autres s'amuser à leur façon?	

91. Avez-vous tendance à
 (a) accepter les façons traditionnelles de faire, ou
 (b) analyser ce qui ne va pas et vous attaquer aux problèmes encore non-résolus?
92. Portez-vous plus d'attention
 (a) aux sentiments des autres, ou
 (b) à leurs droits?
93. Si on vous demandait un samedi matin comment vous avez l'intention d'occuper votre journée,
 (a) seriez-vous capable de le dire avec précision, ou
 (b) donneriez-vous une liste deux fois trop longue, ou
 (c) adopteriez-vous une attitude d'attente?
94. Face à une décision importante,
 (a) trouvez-vous que vous pouvez vous fier à vos sentiments sur ce qui est le mieux à faire, ou
 (b) croyez-vous que vous devez faire ce qui est logique, quels que soient vos sentiments?
95. Trouvez-vous les moments les plus routiniers de votre journée
 (a) reposants, ou
 (b) ennuyeux?
96. Est-ce que l'importance que vous donnez à bien réussir un test fait qu'il est
 (a) plus facile pour vous de vous concentrer et de faire de votre mieux, ou
 (b) plus difficile pour vous de vous concentrer et de rendre justice à vos habiletés?
97. Êtes-vous
 (a) enclin à aimer prendre des décisions, ou
 (b) tout aussi heureux que les circonstances décident à votre place?
98. Quand vous écoutez une idée nouvelle, êtes-vous plus préoccupé(e)
 (a) de vous renseigner le plus possible sur cette idée, ou
 (b) de juger si elle est juste ou fautive?
99. Devant les imprévus de tous les jours, préférez-vous
 (a) recevoir des ordres et vous rendre utile, ou
 (b) donner des ordres et prendre des responsabilités?
100. Après une rencontre avec des personnes supérieures,
 (a) vous êtes-vous trouvé(e) légèrement influencé(e) par leurs suppositions, ou
 (b) y êtes-vous demeuré(e) insensible?
101. Êtes-vous plus porté(e) à faire
 (a) des étoges, ou
 (b) des reproches?
102. Quand vous devez prendre une décision, d'habitude
 (a) la prenez-vous tout de suite, ou
 (b) attendez-vous le plus longtemps possible avant de décider?
103. Au moment de votre vie où les problèmes se sont accumulés autour de vous, aviez-vous l'impression
 (a) que vous vous étiez mis dans une situation impossible, ou
 (b) qu'en faisant seulement le nécessaire, vous pourriez vous tirer d'affaire?
104. De toutes les bonnes résolutions que vous avez pu prendre, y en a-t-il
 (a) que vous avez tenues jusqu'à présent, ou
 (b) aucune qui n'ait vraiment duré?
105. Au moment de résoudre un problème personnel,
 (a) vous sentez-vous plus confiant si vous avez demandé l'opinion des autres, ou
 (b) pensez-vous que personne d'autre ne soit dans une meilleure position que vous pour juger?
106. Lorsqu'une nouvelle situation se présente qui entre en conflit avec vos projets, essayez-vous en premier lieu
 (a) de changer vos projets pour vous adapter à la situation, ou
 (b) de changer la situation pour l'adapter à vos projets?
107. Les "hauts et les bas" émotionnels que vous pouvez ressentir sont-ils
 (a) très prononcés, ou
 (b) plutôt modérés?
108. Dans vos croyances personnelles,
 (a) tenez-vous à des choses qui ne peuvent pas être prouvées, ou
 (b) croyez-vous seulement aux choses qui peuvent être prouvées?
109. Chez vous, lorsque vous avez terminé une tâche,
 (a) voyez-vous clairement ce qui doit être fait par la suite, et vous sentez-vous prêt(e) à le faire, ou
 (b) vous contentez-vous de vous détendre jusqu'à ce qu'une nouvelle inspiration vous vienne?
110. Lorsqu'une occasion se présente,
 (a) vous décidez-vous assez rapidement, ou
 (b) la manquez-vous parfois pour avoir mis trop de temps à vous décider?
111. Si une panne ou un mélange force l'arrêt du travail dans lequel vous et plusieurs autres personnes sont engagées, votre première réaction serait de
 (a) profiter de l'interruption pour vous reposer, ou
 (b) chercher quelle partie du travail vous pourriez poursuivre, ou
 (c) vous joindre à ceux qui s'efforcent de résoudre les difficultés
112. Quand vous n'êtes pas d'accord avec ce qui vient d'être dit, d'habitude
 (a) vous le laissez passer, ou
 (b) vous commencez une discussion?
113. Sur la plupart des sujets
 (a) avez-vous une opinion bien définie, ou
 (b) aimez-vous être sans parti pris?
114. Préférez-vous avoir
 (a) une occasion qui pourrait aboutir à des grandes choses, ou
 (b) une expérience que vous êtes sûr d'aimer?
115. Dans votre vie, êtes-vous porté(e)
 (a) à entreprendre trop et à vous trouver dans une situation difficile, ou
 (b) à vous limiter à ce que vous pouvez faire facilement?
116. Qu'est-ce qui vous satisfait le plus en jouant aux cartes?
 (a) la compagnie, ou
 (b) le plaisir de gagner, ou
 (c) le défi d'un gain maximum à chaque tour
 (d) ou bien vous n'aimez pas jouer aux cartes?
117. Quand la vérité n'est pas polie, êtes-vous plus porté(e) à
 (a) mentir par politesse
 (b) dire la vérité même si elle n'est pas polie
118. Laquelle de ces deux raisons serait plus convaincante si vous aviez à accepter une charge de travail supplémentaire
 (a) pouvoir obtenir plus de confort et de luxe, ou
 (b) avoir l'occasion d'accomplir quelque chose d'important?
119. Lorsque vous n'approuvez pas la conduite d'un(e) ami(e), est-ce que
 (a) vous attendez pour voir ce qui se passera, ou
 (b) vous faites ou vous dites quelque chose à ce sujet?
120. D'après votre expérience,
 (a) d'habitude, vous enthousiasmez-vous souvent avec une idée ou un projet qui plus tard devient une déception de sorte que votre enthousiasme monte en flèche pour retomber de plus belle, ou
 (b) conservez-vous un jugement équilibré au milieu de votre enthousiasme de façon à ne pas vous sentir déçu(e)?
121. Lorsque vous devez prendre une décision, est-ce que
 (a) vous arrivez presque toujours à une décision claire et nette, ou
 (b) parfois il est tellement difficile de prendre une décision que vous ne suivez aucun choix avec enthousiasme?
122. D'habitude
 (a) profitez-vous le plus possible du moment présent, ou
 (b) avez-vous l'impression que le moment suivant est plus important?
123. Quand vous travaillez en groupe, êtes-vous plus impressionné(e)
 (a) par la coopération, ou
 (b) par l'inefficacité
 (c) ou bien vous ne participez pas à des actions de groupe?
124. Quand vous rencontrez une difficulté inattendue dans quelque chose que vous êtes en train de faire, avez-vous l'impression qu'il s'agit
 (a) d'un coup de malchance, ou
 (b) d'un embêtement, ou
 (c) d'une partie du travail comme une autre?
125. Quelle erreur serait plus acceptable pour vous:
 (a) vous laisser aller d'une chose à l'autre toute votre vie, ou
 (b) vous figer dans une routine qui ne vous convient pas?
126. Aimez-vous aimé discuter le sens d'un grand nombre de ces questions, ou
 (b) de quelques-unes seulement?

ANNEXE 4

LE MODÈLE DES COMPÉTENCES GÉNÉRIQUES CHEZ L'ENTREPRENEUR SELON SPENCER & SPENCER (1993) VERSION ORIGINALE ANGLAISE

COMPÉTENCES	SOUS-COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS
I. Achievement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Initiative <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Does things before being asked or forced to by events</i> b. <i>Acts to extend the business into new areas, products, or services</i> 2. Sees and acts on opportunities <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Sees and acts on new business opportunities</i> b. <i>Seize unusual opportunities to obtain financing, land, work and space, or assistance</i> 3. Persistence <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Take repeated or different actions to overcome an obstacle</i> b. <i>Take action in the face of a significant obstacle</i> 4. Information seeking <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Does personal research on how to provide a product or service</i> b. <i>Consults experts for business or technical advice</i> c. <i>Seeks information or asks questions to clarify a supplier's needs</i> d. <i>Personally undertakes market research, analysis, or investigation</i> e. <i>Uses contacts or information networks to obtain useful information</i> 5. Concern for high quality of work <ol style="list-style-type: none"> a. <i>States a desire to produce or sell a top or better quality product or services</i> b. <i>Compares own work or company's work favorably to that of others</i> 6. Commitment to work contract <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Makes a personal sacrifice or expends extraordinary efforts to complete a job</i> b. <i>Accepts full responsibility for problems in completing a job for customers</i> c. <i>Pitches in with workers or works in their place to get job done</i>

	<p><i>d. Expresses a concern for satisfying the customer</i></p> <p>7. Efficiency orientation</p> <p><i>a. Look for or finds ways to do things faster or at less cost</i></p> <p><i>b. Uses information or business tools to improve efficiency</i></p> <p><i>c. Expresses concern about costs vs. Benefits of some improvement, change, or course of action</i></p>
II. Thinking and problem solving	<p>8. Systematic planning</p> <p><i>a. Plans by breaking a large task down into subtasks</i></p> <p><i>b. Develops plans that anticipate obstacles</i></p> <p><i>c. Evaluates alternatives</i></p> <p><i>d. Takes a logical and systematic approach to activities</i></p> <p>9. Problem solving</p> <p><i>a. Switches to an alternative strategy to reach a goal</i></p> <p><i>b. Generates new ideas or innovative solutions</i></p>
III. Personal maturity	<p>10. Self-confidence</p> <p><i>a. Expresses confidence in his or her own ability to complete a task or meet a challenge</i></p> <p><i>b. Sticks with his or her judgement in the face of opposition or early lack of success</i></p> <p><i>c. Does something that he or she says is risky</i></p> <p>11. Expertise</p> <p><i>a. Had experience in the same area of business</i></p> <p><i>b. Possesses strong technical expertise in area of business</i></p> <p><i>c. Had skill in finance before starting business</i></p> <p><i>d. Had skill in accounting before starting business</i></p> <p><i>e. Had skill in productivity before starting business</i></p> <p><i>f. Had skill in marketing/selling before starting business</i></p> <p><i>g. Had skill in other relevant business area before starting business</i></p> <p>12. Recognizes own limitations</p> <p><i>a. Explicitly states a personal limitations</i></p> <p><i>b. Engages in activities to improve own abilities</i></p> <p><i>c. States learning from a past mistake</i></p>
IV. Influence	<p>13. Persuasion</p> <p><i>a. Convinces someone to buy a product or service</i></p> <p><i>b. Convinces someone to provide financing</i></p> <p><i>c. Convinces someone to do something else that he or she would like that person to do</i></p> <p><i>d. Asserts own competence, reliability, or other personal or company qualities</i></p> <p><i>e. Asserts strong confidence in own company's products or services</i></p> <p>14. Use of Influence strategies</p>

	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Acts to develop business contacts</i> b. <i>Uses influential people as agents to accomplish own objectives</i> c. <i>Selectively limits the information given to others</i> d. <i>Uses a strategy to influence or persuade others</i>
V. Directing and controlling	<ul style="list-style-type: none"> 15. Assertiveness <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Confronts problems with others directly</i> b. <i>Tells others what they have to do</i> c. <i>Reprimands or disciplines those failing to perform as expected</i> 16. Monitoring <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Develops or uses procedures to ensure that work is completed or that work meets standards of quality</i> b. <i>Personally supervises all aspects of a project</i>
VI. Orientation to others	<ul style="list-style-type: none"> 17. Credibility, integrity and sincerity <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Emphasizes own honest to others (e.g., in selling)</i> b. <i>Acts to ensure honesty or fairness in dealing with others</i> c. <i>Follows through on rewards and sanctions (to employees, suppliers)</i> d. <i>Tells customer he or she cannot do something (e.g., complete a task) even if it means a loss of business</i> 18. Concern for employee welfare <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Takes action to improve the welfare of employees</i> b. <i>Takes positive action in response to employees' personal concerns</i> c. <i>Express concern about the welfare of employees</i> 19. Recognizing the importance of business relationship <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Sees interpersonal relationships as a fundamental business resource</i> b. <i>Place a long-term good will over short-term gain in a business relationship</i> c. <i>Emphasizes importance of maintaining cordiality or correct behavior at all times with the customer</i> d. <i>Acts to built rapport or friendly relationships with customer</i> 20. Provides training for employees
VII. Additional competencies	<ul style="list-style-type: none"> 21. Building capital (Malawi only) 22. Concern for image of products and services (Escuador only)

ANNEXE 5

TEST DE ROTTER (1967) SUR LA LOCALISATION DU CONTRÔLE.

APPLICATION AUPRÈS DES ENTREPRENEURS (Bruno Neureuther (1980))

Identification du questionnaire : _____

Date : ___/___/2001

Les questions qui suivent portent sur des problèmes personnels très importants. Nous avons essayé de présenter systématiquement des points de vue différents sinon opposés.

La meilleure réponse est votre opinion personnelle.

POUR CHAQUE QUESTION :

- 1) Choisissez entre l'énoncé A et l'énoncé B celui qui est le « plus proche » de votre opinion personnelle en inscrivant la lettre correspondante dans la case prévue à cet effet;
- 2) Indiquez ensuite si vous êtes « tout à fait d'accord » ou « seulement assez d'accord » avec l'énoncé retenu précédemment, en cochant ✓ la case correspondante.

1	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	A) En fin de compte, les gens reçoivent la considération qu'ils méritent dans ce monde.	B) Malheureusement, la valeur d'un individu est souvent méconnue quelques soient les efforts qu'il fasse.
2	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	A) L'idée selon laquelle les enseignants sont injustes avec les étudiants est absurde.	B) La plupart des étudiants ne se rendent pas compte à quel point leurs résultats sont influencés par des événements accidentels.
3	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	A) Sans les coups heureux du hasard, on ne peut être un chef efficace.	B) Les gens compétents qui n'arrivent pas à être des chefs sont ceux qui n'ont pas su tirer parti des opportunités qui leur étaient offertes.
4	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	A) Réussir est une affaire de travail acharné; la chance n'a rien ou pas grand chose à y voir.	B) Pour trouver un bon travail il faut être au bon endroit au bon moment.
5	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	A) Le simple citoyen peut avoir une influence sur les décisions du gouvernement.	B) Notre monde est dirigé par quelques individus puissants et il n'y a pas grand chose que l'homme de la rue puisse changer.
6	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	A) En ce qui me concerne, obtenir ce que je veux n'est pas ou pratiquement pas une question de chance.	B) Très souvent nous pourrions tout aussi bien décider de ce que nous ferons en jouant à pile ou face.

7	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	<p>A) Celui qui réussit à devenir le chef est souvent celui qui a eu la chance de se trouver le premier au bon endroit.</p>	<p>B) Amener les gens à faire ce qui doit être fait est une question de compétence, la chance n'a rien ou pas grand chose à y voir.</p>
8	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	<p>A) La plupart des gens ne se rendent pas compte à quel point leur vie est déterminée par des événements accidentels.</p>	<p>B) En réalité la chance n'existe pas.</p>
9	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	<p>A) En fin de compte, dans la vie, les bonnes et les mauvaises choses se compensent.</p>	<p>B) La plupart des malheurs sont dus au manque de compétence, à l'ignorance, à la paresse, ou aux trois à la fois.</p>
10	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	<p>A) Bien souvent, j'ai le sentiment d'avoir peu d'influence sur ce qui m'arrive.</p>	<p>B) Je ne peux absolument pas croire que le hasard ou la chance jouent un rôle important dans ma vie.</p>
11	<p>Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle : <input type="checkbox"/></p> <p>... et avec lequel vous êtes...</p> <p><input type="checkbox"/> tout à fait d'accord</p> <p><input type="checkbox"/> seulement assez d'accord</p>	<p>A) Ce qui m'arrive, je ne le dois qu'à moi-même...</p>	<p>B) Quelquefois, j'ai le sentiment de ne pas avoir assez de contrôle sur la direction que prend ma vie.</p>
<p>Ne pas répondre à cette section.</p>			<p>TOTAL : <input type="text"/></p>

ANNEXE 6

GRILLE D'ENTREVUE

DATE : ___ / ___ / _____

ENTREPRISE : _____

QUESTIONS SUR LES ANTÉCÉDENTS DE L'INDIVIDU

NOM : _____

TITRE DU POSTE : _____

COMPAGNIE : _____

LOCALISATION : _____

NOMBRE D'EMPLOYÉS : _____

ANNÉE DE FONDATION DE L'ENTREPRISE : _____

1. SEXE

MASCULIN FÉMININ

2. ÂGE

Moins de 20 ans 35 à 39 ans

20 à 24 ans 40 à 44 ans

25 à 29 ans 45 à 49 ans

30 à 34 ans Plus de 50 ans

3. QUEL EST VOTRE PLUS HAUT DEGRÉ DE SCOLARITÉ

Diplôme d'études secondaires Plus d'un diplôme universitaire

Diplôme d'études collégiales Maîtrise

GRILLE D'ENTREVUE

QUESTIONS OUVERTES DE DÉPART

1. COMMENT L'IDÉE DE DÉMARRER VOTRE ENTREPRISE A T-ELLE SURGIT ?

- Quand exactement ?
- Quelle situation en est à l'origine ?

2. QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI VOUS ONT POUSSÉ À RÉALISER CETTE IDÉE, CETTE VISION ? (expliquer ce qu'est une vision).

- positifs
- négatifs

3. QUEL EST VOTRE VISION ACTUELLE AU SUJET DE L'ENTREPRISE ?

- Comment l'individu perçoit son entreprise aujourd'hui

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

4. RACONTEZ-MOI QUATRES ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS EN RALATION AVEC LE DÉMARRAGE DE VOTRE ENTREPRISE. DEUX SE RAPPORTANT À UNE EXPÉRIENCE POSITIVE ET DEUX À UNE EXPÉRIENCE NÉGATIVE.

EXPÉRIENCE 1

- A) À QUEL MOMENT CELA S'EST-IL PASSÉ (entre l'idée et le démarrage).

- B) QUELS ONT ÉTÉ LES INDIVIDUS IMPLIQUÉS ?

EXPÉRIENCE 2

- C) À QUEL MOMENT CELA S'EST-IL PASSÉ (entre l'idée et le démarrage).

- D) QUELS ONT ÉTÉ LES INDIVIDUS IMPLIQUÉS ?

EXPÉRIENCE 3

E) À QUEL MOMENT CELA S'EST-IL PASSÉ (entre l'idée et le démarrage).

F) QUELS ONT ÉTÉ LES INDIVIDUS IMPLIQUÉS ?

EXPÉRIENCE 4

G) À QUEL MOMENT CELA S'EST-IL PASSÉ (entre l'idée et le démarrage).

H) QUELS ONT ÉTÉ LES INDIVIDUS IMPLIQUÉS ?

5. QU'EST-CE QUI VOUS POUSSE, AUJOURD'HUI, À CONTINUER LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE ?

6. EN TERMINANT, NOMMEZ-MOI LES CINQ COMPÉTENCES LES PLUS IMPORTANTES POUR UN ENTREPRENEUR EN BIOPHARMACEUTIQUE.

- A) _____ C) _____
B) _____ D) _____
E) _____

NOTES SUPPLÉMENTAIRES : _____

MERCI BEAUCOUP DE VOTRE COLLABORATION À CETTE ENTREVUE. SOYEZ ASSURÉ QUE VOTRE APPORT EST SIGNIFICATIF DANS MON PROJET DE MÉMOIRE.

ANNEXE 7

CODES SERVANT À L'ANALYSE DES ENTREVUES

HU: Mémoire
 File: [c:\program files\scientific software\atlasti\textbank\caprion]
 Edited by: Super
 Date/Time: 2002/04/28 - 17:50:15

 Codes-Primary-Documents-Table

Code-Filter: All
 PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS										Totals
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AIDE	4	6	0	2	6	0	0	4	3	6	31
APPREN	1	5	6	5	4	6	2	5	5	5	44
ASSO	0	6	8	1	5	9	4	1	0	1	35
BACKGROUND	2	3	1	1	0	1	1	0	0	1	10
CHERCHEUR	0	0	0	6	7	0	4	3	4	3	27
COMPET	3	4	9	1	1	4	1	0	0	1	24
CONCEPTSOI	0	0	1	4	0	6	1	0	0	1	13
CONTEXTEBIO	0	3	2	8	5	5	3	2	11	5	44
CONTEXTUNI	5	4	0	4	7	4	1	3	8	2	38
CONTRÔLEXT	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
CONTRÔLINT	0	3	1	0	0	2	1	1	0	1	9
DATE	1	3	4	0	1	1	1	2	2	1	16
DÉPART	4	8	4	2	3	4	5	2	2	3	37
ENTREPRENEUR	2	4	6	5	3	2	5	1	5	6	39
ÉNERGIE	1	1	2	1	1	4	4	5	2	4	25
ÉVÉNEG	5	8	4	5	5	3	2	6	7	3	48
ÉVÉPOS	8	3	3	2	3	5	3	3	2	5	37
FINNEG	1	2	1	1	0	0	3	1	5	0	14
FINPOS	3	3	2	1	1	1	1	4	3	1	20
IMAGE	1	3	0	2	2	3	0	0	0	2	13
LIEU	1	1	1	3	0	1	1	2	1	1	12
MOTIV	8	14	5	13	8	7	6	10	9	10	90
POSITIONBIO	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	5
PROFESSION	0	2	1	6	2	2	0	2	8	0	23
RELATION	6	3	6	2	9	0	7	4	6	0	43
RÉUSSITE	4	9	16	2	4	10	2	1	0	0	48
SÉCUREMPLI	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	4
SOUTIENNIL	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	7
SRUCT	0	4	1	3	3	0	1	2	1	1	16
TECHINNOV	0	1	2	2	2	0	0	2	2	1	12
TECHSERVICE	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	4
TRAITS	13	2	10	4	5	7	7	5	14	18	85
TYPE	4	3	2	3	5	3	2	0	6	0	28
VISION1	3	3	1	2	3	2	3	1	1	0	19
VISION2	1	0	0	0	1	0	3	0	0	0	5
VISIONFUT	4	1	4	4	1	0	6	2	4	6	32
Totals	87	118	104	97	100	94	82	75	113	89	959

HU: Mémoire
File: [c:\program files\scientific software\atlasti\textbank\caprion]
Edited by: Super
Date/Time: 2002/04/28 - 17:51:52

Code neighbors list
Code-Filter: All

AIDE

"Un coup de main venant de l'extérieur qui a eu une incidence sur la continuité du projet de démarrage."

APPREN

"Les apprentissages acquis pendant le démarrage ou à acquérir dans le futur."

ASSO

"Association avec des relations externes et ayant eu une incidence sur le déroulement du processus de démarrage."

BACKGROUND

"Antécédents dans les expériences du chercheur, de sa recherche."

CHERCHEUR

"Le chercheur interrogé se perçoit maintenant comme un chercheur qui a eu une idée."

COMPET

"Compétences du chercheur qui caractérisent des éléments de réussite présente ou à venir."

CONCEPTSOI

"Façon dont le chercheur se perçoit, la confiance en soi."

CONTEXTEBIO

"Contexte économique du secteur biopharmaceutique, financement, procédés de fonctionnement, mœurs et croyances, etc."

CONTEXTUNI

"Caractéristiques du fonctionnement universitaire tant dans les procédés, les croyances que dans le financement."

CONTRÔLEXT

"Événements issus de la chance ou d'être dans une situation économique favorable pour expliquer la réussite du chercheur dans son entreprise."

CONTRÔLINT

"Efforts personnels pour atteindre les objectifs et qui caractérisent la réussite du chercheur dans l'entreprise."

DATE

"L'année où l'idée émerge, où l'entreprise est incorporée."

DÉPART

"Les premières démarches du chercheur pour démarrer l'entreprise."

ENTREPRENEUR

"Le chercheur se perçoit maintenant comme un entrepreneur qui a démarré une entreprise, mode de fonctionnement entrepreneurial.."

ÉNERGIE

"Efforts, détermination mis dans l'accomplissement d'un objectif."

ÉVÉNÉG

"Les événements significatifs ayant eu une incidence négative sur le démarrage."

ÉVÉPOS

"Les événements significatifs ayant eu une incidence positive sur le démarrage."

FINNEG

"Tous les éléments négatifs liés au processus d'investissement et aux procédés qui sont utilisés par les investisseurs."

FINPOS

"Tous les événements positifs liés aux processus d'investissements et aux procédés qui sont utilisés par les investisseurs.."

IMAGE

"Connaissance du milieu des affaires ou perception de la recherche versus le monde des affaires."

LIEU

"Endroit où est située l'entreprise."

MOTIV

"Les motivations profondes qui ont incité le chercheur à lancer et à continuer dans le démarrage d'une entreprise."

POSITIONBIO

"Positionnement de son entreprise dans le contexte biopharmaceutique au Québec, Canada ou ailleurs dans le monde."

PROFESSION

"Profession de chercheur, contrainte ou force dans démarrage au niveau de la personnalité."

RELATION

"Relations avec des personnes qui ont aidé le chercheur dans le démarrage de son entreprise."

RÉUSSITE

"Caractéristiques de la réussite personnelle comme un chercheur-entrepreneur."

SÉCUREMPLOI

"La position universitaire est une sécurité de revenu et dans la réputation."

SOUTIENNIL

"Le chercheur n'a bénéficié d'aucun soutien extérieur."

SRUCT

"Développement de la structure de l'entreprise qui a une influence sur le cours des événements."

TECHINNOV

"Technologie nouvelle et fondamentale en développement pour appliquer sur de nouveaux médicaments."

TECHSERVICE

"Technologie nouvelle ou non et étant utilisée comme plateforme pour plusieurs applications. Souvent vendue comme service aux entreprises pharmaceutiques ou pour aider les autres entreprises biopharmaceutique."

TRAITS

"Traits qui caractérisent le chercheur."

TYPE

"Le type de chercheur, sa personnalité qui le caractérise dans le démarrage de son entreprise."

VISION1

"La toute première vision, l'idée de départ, l'étincelle."

VISION2

"La vision transitoire ou secondaire, ou encore une deuxième idée suite à certaines contraintes."

VISIONFUT

"La vision future de la compagnie, ses prochains objectifs, ses prochains défis."

□

ANNEXE 8

GRILLE D'ANALYSE POUR VALIDATION (Lieu de contrôle)

NO. ENTREPRISE	INTERNE	EXTERNE	NOTES
001	22		Interne
002	22		Interne
003		23	Limite de l'interne et externe puisque la limite est entre 23 et 32. Par contre davantage interne.
004	15		Totalement Interne
005		28	Se rapproche de l'externe puisque le score parfait se situe entre 33 et 44 points et l'entre deux est de 23 à 32.
006	15		Interne
007		23	Limite de l'interne et externe puisque la limite est entre 23 et 32. Par contre davantage interne.
008		27	Se rapproche de l'externe puisque le score parfait se situe entre 33 et 44 points et l'entre deux est de 23 à 32.
009		23	Limite de l'interne et externe puisque la limite est entre 23 et 32. Par contre davantage interne.
010	15		Totalement Interne

GRILLE D'ANALYSE POUR VALIDATION (MBTI)

Répondant	Profil MBTI
1	E (29), N (11), F (29), P (33)
2	E (29), N (35), T (01), P (33)
3	I (27), N (07), F (29), J (27)
4	I (13), N (43), T (11), J (27)
5	E (03), S (03), T (43), J (13)
6	I (15), N (33), T (23), P (25)
7	I (27), N (33), T (41), P (07)
8	E (23), S (03), T (19), J (25)
9	E (15), S (18), F (15), J (24)

ANNEXE 9

LISTE DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES ISSUES DES ENTREVUES AVEC DES CHERCHEURS AYANT DÉMARRÉ LEUR ENTREPRISE

- Savoir s'entourer d'un bon réseau,
- se construire un bon réseau,
- ne pas avoir peur de démontrer du leadership,
- s'avoir exprimer et faire passer ses idées,
- capacité de prendre des décisions,
- capacité de prendre des risques,
- être très persévérant et patient,
- être convaincant et convaincu,
- être capable de négocier, être vendeur,
- il faut être sociable,
- avoir confiance dans ses capacités à gérer,
- être en mesure de gérer les relations interpersonnelles,
- gérer son temps et ses priorités,
- avoir le sens de l'organisation,
- avoir un sens de l'équilibre personnel et professionnel,
- assurer une saine qualité de vie travail-famille,
- connaître ses limites,
- savoir garder le cap,
- être visionnaire,
- avoir les compétences pour réaliser la vision,
- pouvoir reconnaître ses compétences et ses capacités,
- il faut être un bon scientifique dans son domaine,
- avoir les connaissances commerciales pour réaliser la vision (applications pratiques de la science, l'économie du produit, comprendre les concepts de commercialisation, de marketing, de finance),
- il faut avoir le feu sacré, la passion de notre projet,
- il faut être tenace,
- il faut avoir de la volonté,
- il faut croire en son idée,
- il faut avoir confiance en soi,
- il faut être capable de faire confiance aux autres,
- pouvoir communiquer efficacement (vulgariser la science),
- avoir de l'intuition,
- être créateur,
- être curieux,
- être fonceur,
- il faut être aventurier et téméraire,
- il faut vouloir apprendre,

- **il faut être capable d'entretenir des relations d'affaires,**
- **faire preuve de débrouillardise,**
- **pouvoir rencontrer les objectifs qu'on s'est fixés,**
- **il faut être capable de diriger,**
- **il faut être capable de reconnaître les forces chez les partenaires et les employés.**

ANNEXE 10

PROTOCOLE DE PRISE DE CONTACT

Bonjour madame _____, monsieur _____,

Je m'appelle Katy Langlais, je suis étudiante au MBA en ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal et je réalise présentement mon mémoire de maîtrise.

Madame ____, monsieur ____, je fais appel à vous aujourd'hui car je m'intéresse beaucoup à votre histoire personnelle comme dirigeant-entrepreneur dans le secteur biopharmaceutique et j'aimerais énormément que vous participiez à mon étude.

Le projet de maîtrise sur lequel je travaille consiste à comprendre les motifs qui vous ont poussé à démarrer votre entreprise. J'aurais besoin de votre coopération pour participer à une entrevue d'une durée approximative de une heure, ainsi que de 30 minutes pour répondre à un questionnaire. Celui-ci vous sera remis une semaine avant la date que nous fixerons pour l'entrevue.

L'entrevue est conçue afin d'identifier les motifs ayant contribué au démarrage, au démarrage et à la continuité de votre entreprise. Le questionnaire permettra d'identifier votre profil de personnalité entrepreneuriale dans le secteur biopharmaceutique. D'ailleurs, si vous êtes intéressés, l'interprétation du test vous est offert.

Les résultats de l'étude vous seront communiqués dès la fin de celle-ci, soit en Janvier. Il est évident que toutes les informations que vous me divulgerez seront gardées confidentielles et qu'elles ne seront utilisées qu'à des seule fins statistiques.

(Planification avec le candidat de la rencontre pour l'entrevue et vérification de l'adresse pour envoi du questionnaire.)

Je vous remercie énormément de votre temps et je vous confirmerai l'entrevue quelques jours avant celle-ci.

À très bientôt,

ANNEXE 10B

LETTRE DE SOLLICITATION

Lundi, le 5 novembre 2001
Deux-Montagnes

Présidente
BIO¹ INC.

Montréal (Québec)

Objet : Projet de maîtrise sur les motifs de démarrage dans le secteur biopharmaceutique

Madame

Tel que discuté ce dans la journée du 5 novembre, je sollicite votre collaboration afin de réaliser mon projet de mémoire sur les chercheurs-entrepreneurs d'entreprises biopharmaceutiques au Québec. Bien qu'une entrevue soit nécessaire afin de connaître votre histoire personnelle dans le démarrage de l'entreprise, mon étude vise aussi à identifier votre profil de personnalité entrepreneuriale.

Conséquemment, je joins à cette lettre, deux questionnaires qui ne vous demanderont que 30 minutes de votre temps. Ces questionnaires sont un apport supplémentaire à ma recherche. Le premier est un test validé depuis plusieurs années et grandement utilisé en ressources humaines (MBTI) pour connaître le profil personnel des individus afin de maximiser leurs compétences au travail. Le second test, permet de comprendre le niveau de concept de soi chez une personne. Vous aurez certes du plaisir à y répondre j'en suis convaincue.

Afin d'assurer des résultats reflétant le mieux votre personnalité, le choix d'un endroit calme et silencieux est fortement conseillé. Et dans le doute, n'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute information supplémentaire. Je ramasserai les questionnaires dans une semaine, lors de notre entrevue prévue dans la semaine du 12 novembre. À cet effet, j'aimerais vous suggérer trois dates de rencontre : le 12 novembre en après-midi, le 13 novembre et le 15 novembre en avant-midi. Je contacterai votre secrétaire vendredi, 9 novembre, en après-midi pour confirmer la date de l'entrevue.

Avant cette rencontre, je vous demanderais de réfléchir à quatre événements significatifs étant survenus dans le démarrage de l'entreprise (entre l'idée de départ et la première année d'opération), dont deux étant une expérience positive et deux autres, une expérience négative. Je vous demanderai de m'en parler lors de l'entrevue.

En vous remerciant encore de votre collaboration qui est très appréciée, veuillez agréer, madame _____, mes sincères salutations.

Bien à vous,

Katy Langlais
Finissante au MBA-Recherche,
Spécialisation en Gestion des ressources humaines
Université du Québec à Montréal

ANNEXE 11

LETTRE DE REMERCIEMENT

Mercredi, le 20 décembre 2001
Deux-Montagnes

Présidente
BIO : INC.

Montréal (Québec) H0H 1Y2

Madame

Je profite de la présente afin de vous remercier de votre précieuse collaboration, dans le cadre de mon mémoire, ainsi que pour l'intérêt porté lors de notre entrevue concernant les motifs à l'origine du démarrage de votre entreprise. J'apprécie énormément que vous ayez accepté de me rencontrer, ce malgré votre emploi du temps très chargé.

Il est toujours très intéressant et formateur pour une étudiante d'être en contact avec des entrepreneurs puisque cela permet de mettre à la fois la théorie et la pratique en perspective.

Tel que mentionné lors de cette entrevue, je devrai probablement vous contacter de nouveau au cours du mois de janvier, afin de valider avec vous les informations recueillies. De plus, j'attends avec impatience vos deux questionnaires pour en évaluer les résultats.

Bien entendu, une fois la recherche terminée, un rapport présentant les résultats obtenus vous sera transmis. Ce rapport devrait être disponible en février 2002. Aussi, la séance d'évaluation de votre profil de personnalité (MBTI) aura lieu en février, selon la disponibilité de l'ensemble des entrepreneurs qui ont collaboré au projet de recherche.

En vous remerciant encore de votre collaboration qui est très appréciée, veuillez agréer, madame mes sincères salutations.

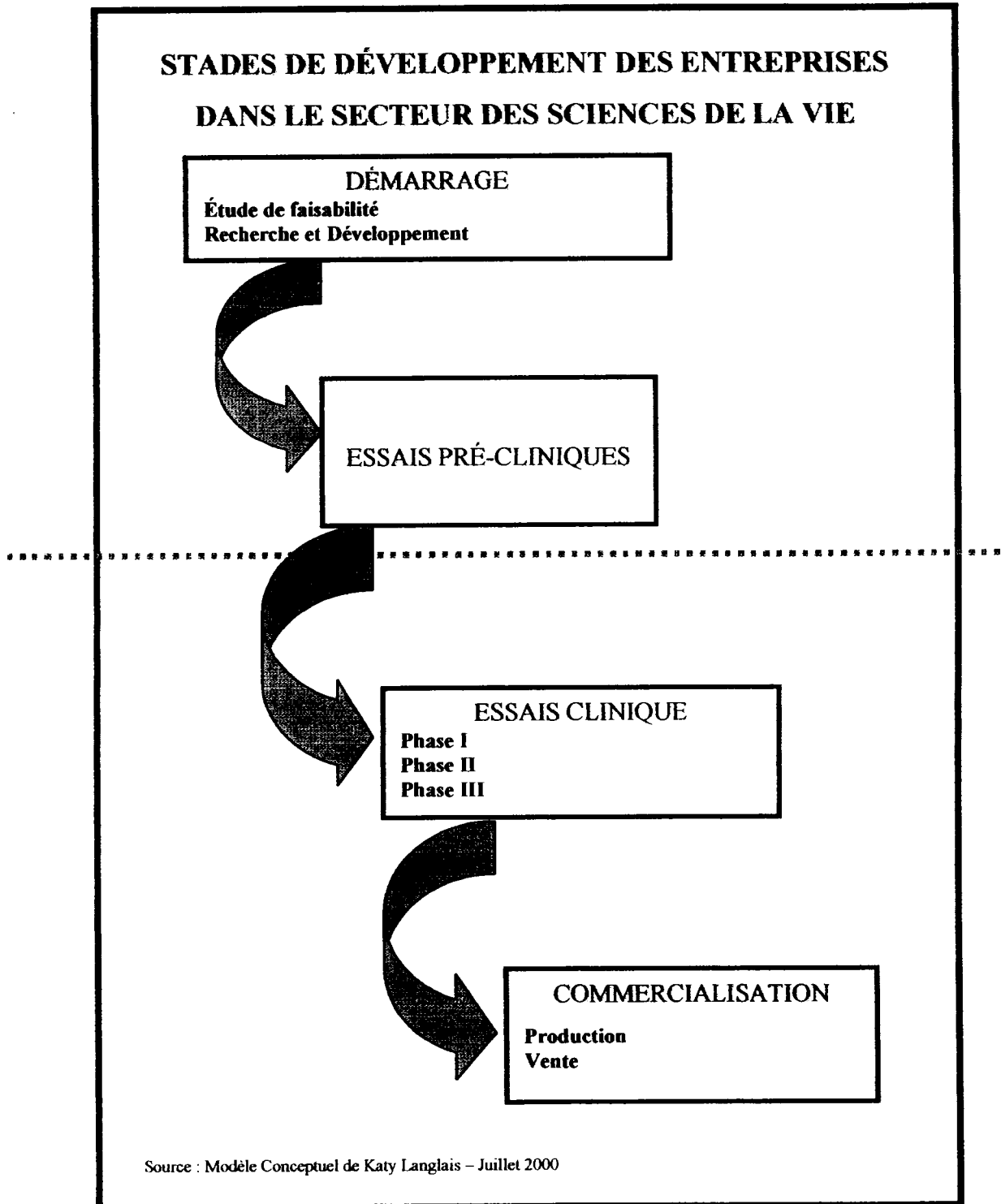
Je profite du moment pour vous souhaiter de très joyeuses fêtes ainsi qu'une bonne année.

Bien à vous,

*Katy Langlais, Finissante au MBA-Recherche
Spécialisation en Gestion des ressources humaines, UOAM*

ANNEXE 12

STADES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DU SECTEUR DES SCIENCES DE LA VIE



BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE, A. et M.E.FIRSIROTU. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin Éditeur : Boucherville, 620p.
- ALLEN, G. 1998. « Motivating », dans *Management Modern*, résumé sur les théories de la motivation, 11p.
- AUDET, J.2001. *Une étude des aspirations entrepreneuriales d'étudiants universitaires québécois : Seront-ils des entrepreneurs de demain ?* Projet de recherche, Concordia University, ASAC 2001 : London, Ontario, p.31-40
- BÉDARD, M.G. et R. MILLER. 1995. *La gestion des organisations ; une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, Chenelière/Mcgraw Hill : Montréal, 746p.
- BLAIS, R.A. et J-M, TOULOUSE. 1992. *Entrepreneurship technologique : 21 cas de PME à succès*, Publications Trancontinental inc. : Montréal, 410 p.
- BLAIS, R.A. et J-M. TOULOUSE. 1990. *National, regional or world patterns of entrepreneurs motivations*, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC : Montréal, 23p.
- BLAIS, R.A. et J-M. TOULOUSE. 1989. « Motivations pour créer une entreprise » *L'entrepreneur et le défi des années 90'*. Compte-rendus du 34è congrès international du Conseil international de la petite entreprise : 365-378
- COSSETTE, P. 1994. *Méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique*. Montréal : Université du Québec à Montréal, document de travail. 32p.

- DESLAURIERS, J-P. 1987. « Les récits de vie : approcher le social par la pratique » dans *Les méthodes de recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec : Sillery, p.35-48.
- DOLAN, S.L. et G. LAMOUREUX. 1990. *Initiation à la psychologie*, Édition Gaétan Morin : Montréal. 551p.
- DUBOIS, N. 1987. *La psychologie du contrôle : les croyances internes et externes*, Presses Universitaires de Grenoble : Grenoble.
- ERNST & YOUNG. 1999. *European life sciences 99 : Sixth Annual Report*, Ernst & Young International : Londres, 87 p.
- FABI, B. et T, Hafsi. 1997. « Les caractéristiques psychologiques des dirigeants : nature et effets sur la capacité de changement stratégique », dans *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*, Les Éditions Transcontinental : Montréal, p.143-173
- FILION, L-J. 1999. Espace de soi et vision, Cahier de recherche, 99-01, mars 1999. HEC : Montréal. 7p.
- FILION, L-J. 1999. *Tintin, Minville, L'entrepreneur et la potion magique*, Cahier de recherche : 99-04-14, Éditions des HEC : Montréal, 25 p.
- FILION, L-J. 1994. *Compétence à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activités entrepreneurial*. Cahier de recherche 94-10-02. HEC : Montréal, 36 p.
- FILION, L-J. 1991. *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*. Les éditions de l'entrepreneur : Montréal. 271p.
- FOUCHER, R. et F. LEDUC. 2001. « Information générale sur les compétences » dans *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Éditions Nouvelles AMS : Montréal. 170 p.

- FOUCHER, R. 2000. *Notes de cours ADM 6625*. Université du Québec à Montréal.
- GASSE, Y. et G. D'Amboise. 2000. *Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie*. Université Laval : Centre de l'entrepreneurship et PME. 19p.
- GASSE, Y. 1997. *Entrepreneurial-managerial competencies and practices of Growing SMEs*. Université Laval : Centre de l'entrepreneurship et PME. 25p.
- GASSE, Y. 1995. *Évaluation de mes caractéristiques entrepreneuriales*, Fondation de l'entrepreneurship, Université Laval : Québec. 16 p.
- GASSE, Y. et C. CARRIER. 1992. *Gérer la croissance de sa PME*, Les Éditions de l'entrepreneur : Montréal, 377 p.
- GASSE, Y. 1982. «L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions», *Revue Internationale de Gestion* : Montréal, vol.7, No.4, p.3-10
- GERGEN, K.J., GERGEN, M. et S. JUTRAS. 1992. *Psychologie sociale*, Éditions Études Vivantes : Québec, 400 p.
- INDUSTRIE Canada (Gouvernement du Québec). 2000. *Les PME au Québec : État de la situation*, Les Publications du Québec du Québec : Ste-Foy, 95 p.
- INDUSTRIE CANADA (Chambre de commerce du Canada). 1988. «L'entrepreneurship», *Rapport du groupe de travail sur l'entrepreneurship : objectifs 2000*, Ottawa, 39 p.
- INDUSTRIE CANADA. 1998. *Le secteur biopharmaceutique*. Études sectorielles : survol. Ottawa.

- INDUSTRIE CANADA (Conseil des ressources humaines en biotechnologie). 1996. « Bâtir dès maintenant pour l'avenir ». *Études des ressources humaines dans le domaine de la biotechnologie au Canada*. Ottawa : The Paget Consulting group Inc. Mai 1996.
- JOLIS, N. 2000. *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Éditions d'Organisation : Paris, 288 p.
- JOURNAL LES AFFAIRES, janvier 1998. « Le Biopharmaceutique : les alliances stratégiques sont le nerf de la guerre » dans, *Cahier spécial de l'industrie pharmaceutique*.
- JULIEN, P.A. 2000. *L'entrepreneuriat au Québec*. Les Éditions Transcontinental inc. : Montréal. 400p.
- LANGLAIS, K. 2001. « Notes personnelles sur l'étude des méthodes d'évaluations du personnel dans une entreprise ». Montréal. 23p.
- LANGLAIS, K. 1999. *Rapport de consultation : les magasins de détails, secteur du plein air*. Dans le cadre du cours de Méthodologie de Recherche. Montréal : UQAM. 28 p.
- LAU, P. et M.A., SHAFFER, 1999. "Career success : the effects of personality", dans *Career Development International* , MCB University Press, vol.4, No.4, p.225-230
- LEVINSON, 1999. "For success, focus on your strenghts", dans *Nature Biotechnology*, volume 16 : 45-46
- LEVY-LEBOYER, C. 1996. *Gestion des compétences*, Éditions des Organisations : Paris.
- LOUBEL DEL BAYLE, J-L. 1991. «Les interviews» dans *Introduction aux méthodes des sciences sociales*. Toulouse : PRIVAT. 36-44

- MAYER, R. et F. OUELLET. 1991. *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville : Gaetan Morin Éditeur. 537 p.
- MILLER, R. 1989. *La direction des entreprises : concepts et applications*. McGrawHill éditeurs : Montréal, 725 p.
- MILLER, R., KETS de VRIES, M.F-R. et J-M, TOULOUSE. 1980. *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment*, Rapport de recherche no,80-33, McGill University : Montréal, 28 p.
- MINTZBERG, H. 1981. *Structure et Dynamique des Organisations*. Les éditions d'organisation et Les Éditions Agence D'ARC inc. : Paris, 432 p.
- NEUNREUTHER, B. 1980. *Localisation du contrôle*. Études et documents série recherche, numéro 184, Institut d'administration des entreprises : France, 69p.
- OSTEREKER, M.C. 1999. "The dynamic triangle of motivation" *Journal of Workplace learning*. MCB University Press. 11(2) : 73-77
- PETER, L.J. et RAYMOND HULL. 1969. "The Peter principle". New York : Morrow. 179 p.
- PETTERSEN, N. et R. JACOB. 1992. *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'organisation*. Agence D'Arc : Ottawa. 119p.
- PFEFFER, J. et J.F. VEIGA. 1999. "Putting people first for organizational success" *Academy of Management Executive*. Vol.13, No.2, p.37-48.
- PSYCHOMETRIC CANANA. 2001. «Extrait sur les tests de personnalité tel le MBTI», dans www.psychometric.com.
- QUEENTON, J. 1999. *Étude d'opportunité : BioCentre de Montréal* dans le cadre des projets de la Chaire en gestion des bio-industries, UQAM : Montréal, 38 p.

- RIENHOFF, 1999. "Becoming a BioEntrepreneur", dans *Nature Biotechnology*. Volume 16 : 37-38
- ROBERTS, E.B. 1991. *Entrepreneurs in high technology*, Oxford University Press : New York, 385 p.
- ROTTER, J. 1966. "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs : General and Applied*, Vol.80, No.609.
- SEKARAN, U. 1992. *Research Methods for Business*, John Wiley & Sons, inc.: Toronto, 428 p.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S. et S.W. COOK. 1997. *Les méthodes de recherche en science sociale*. Holt, Rinehart & Winston : Montréal. 606 p.
- SHAPERO, A. et L.SOKOL. 1995 "Chapter iv : the social dimensions of entrepreneurship", dans *The entrepreneur*. p.72-90
- SPENCER, L.M. et S.M. SPENCER. 1993. *Competence at work : models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc : New York, 372p.
- SLIVINSKI, L.W. ET J. MILES. 1996. *Profil de compétence : un modèle*. Centre de psychologie du personnel, Commission de la fonction publique : Ottawa. 105p.
- SMITH, SIDNEY. (1771-1845). Croquis de philosophie morale, 1850 dans *le Principe de Peter*, 1970. Éditions Stocks : 84p
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, V. et A. PETIT. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur. 701p.

Autres bibliographies intéressantes

ENTREPRENDRE. Édition septembre 2000.

- GREEN, P.C. 1999. *Building Robust Competencies : Linking Human Resources Systems to Organizational Strategies*. San Fransisco : Jossey-Bass Publishers. 213p.
- MARTIN, G. et H. STAINES. 1994. "Managerial Competences in Small Firms." *Journal of Management Development*. MCB University Press. 13(7) : 23-34
- RIFKIN, J. 1996. *La fin du travail*, Édition la découverte : Paris, 435p.
- RIFKIN, J. 1998. *Le siècle biotech : le commerce des gènes dans le meilleur des mondes*, Édition la découverte et Édition Boréal : Paris, 344p.
- SANDBERG, J. 2000. « Understanding human competence at work : an interpretative approach. » *Academy of Management Journal*. 43(1) : 9-25
- THOMPSON, J.L. 1999. "A strategic perspective of entrepreneurship." *International Journal of entrepreneurial Behaviour & Research*. MCB University Press. 5(6) : 279-296.
- WILLIAMSON, O.E. 1986. *Economic Organization : Firms, Markets ans Policy Control*, New York University Press : New York.