

AC
821
U71
697

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

PAR DENIS FORTIN

B.A.A.

**LES COMPORTEMENTS D'ANALYSE STRATÉGIQUE ADOPTÉS
PAR L'ENTREPRENEUR QUÉBÉCOIS : CAS D'ENTREPRISES
MANUFACTURIÈRES EN PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.**

JUILLET 1997



BIBLIOTHÈQUE UQAC

04 - 215 4956



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises contribuent à l'économie parce qu'elles génèrent de nombreux emplois et de la richesse pour la collectivité. Toutefois, leur taux d'échecs est important particulièrement chez les jeunes entreprises. En effet, celles-ci semblent très vulnérables au cours de leurs premières années de vie. Cette problématique préoccupe les intervenants économiques et les chercheurs. Selon ces derniers, ce résultat s'expliquerait par un manque dans la gestion de la part des entrepreneurs notamment en matière de planification stratégique. En outre, les différences de secteur d'activités peuvent traduire des exigences spécifiques dans l'application du processus de planification stratégique et opérationnelle pour les PME. La phase de développement d'une entreprise constituerait également un facteur de contingence important sur les comportements de gestion des entrepreneurs. Plusieurs chercheurs sont d'avis que la qualité de la phase de prédémarrage est déterminante pour le développement subséquent et la survie éventuelle de la petite entreprise. C'est à partir de ces observations que nous avons formulé et réalisé cette étude. Elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche longitudinale sur l'entrepreneuriat coordonnée par une équipe de cinq professeurs provenant des Universités du Québec à Chicoutimi et de Trois-Rivières. Bien que son taux de création soit faible, nous nous sommes intéressés au secteur manufacturier.

Cette recherche a pour objectif d'identifier et d'évaluer les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage de leur entreprise manufacturière. Ainsi, une analyse synthèse des divers travaux portant sur la planification stratégique et opérationnelle a été réalisée afin de connaître les comportements de gestion des entrepreneurs mis en évidence par ces nombreuses études. Afin d'atteindre l'objectif de recherche, une enquête a été menée au printemps 1995 auprès de soixante-deux (62) propriétaires dirigeants de nouvelles entreprises manufacturières situées dans cinq régions du Québec. Ces entreprises comptaient en moyenne moins de dix-huit (18) mois d'existence. Un questionnaire comptant principalement des questions de type fermé fut utilisé comme instrument de mesure. Celui-ci a permis de recueillir des informations relatives aux comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs lors de l'élaboration du plan d'affaires. C'est à l'aide de statistiques appropriées (test du khi carré et test T pairé de Student) que nous avons identifié les comportements d'analyse les plus adoptés par les

entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage de leur entreprise manufacturière.

Ainsi, lors de la constitution du plan d'affaires, les entrepreneurs se préoccupent davantage d'analyser les facteurs de l'environnement interne que leurs environnements sectoriel et général. Toutefois, ils analysent davantage les différents facteurs de l'environnement sectoriel que ceux de l'environnement général. Spécifiquement, les aspects marketing, financiers, opérationnels et légaux sont fortement analysés par les entrepreneurs manufacturiers québécois mais de façon comparable. Parallèlement, ils concentrent principalement leurs analyses sur les composantes clients, fournisseurs et concurrents pour l'environnement sectoriel. En outre, on observe que toutes les variables composant les différents environnements de chacun des environnements sont analysées à des degrés différents par les entrepreneurs rencontrés. Les créateurs de ces nouvelles entreprises manufacturières sont très scolarisés. Généralement, ils possèdent plusieurs années d'expérience de travail principalement acquise en contexte de PME ainsi que de bonnes connaissances de la gestion et de leur secteur d'activité. De plus, ces entrepreneurs consacrent la plupart de leur temps aux opérations de leur entreprise manufacturière ainsi qu'à rechercher de la clientèle. Bref, ils sont omniprésents dans toutes les activités de leur entreprise.

Ainsi, cette recherche fournit des informations très intéressantes sur les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs lors de la structuration du plan d'affaires. À ce propos, les résultats de cette étude présentent des différences importantes avec ceux rencontrés dans la littérature consultée principalement dans la comparaison avec le secteur d'entreprises de services. Les exigences spécifiques du secteur d'activité peuvent expliquer en partie ces différences de comportements d'analyses des entrepreneurs québécois. De plus, il existe un écart important en matière de planification stratégique entre les résultats de cette recherche et ce qui est recommandé par la littérature normative sur le sujet. Notamment sur la nécessité pour l'entrepreneur d'avoir une vision holiste de son entreprise lors de l'analyse des environnements interne et externe dans la structuration de son plan d'affaires.

Quels impacts auront ces comportements d'analyse adoptés par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage sur le développement et la survie future de leur entreprise manufacturière? Malgré ces limites, cette recherche a permis de mieux connaître la période de préparation pour la création d'une entreprise. Ces quelques résultats sur les comportements de gestion des entrepreneurs identifiés en matière de planification stratégique lors de la phase de prédémarrage, devraient aider, nous l'espérons, les intervenants économiques lors de la création et sur les étapes subséquentes de développement des petites et moyennes entreprises.

REMERCIEMENTS

La réalisation d'une telle recherche n'aurait pu se concrétiser sans la collaboration et les encouragements prodigués par plusieurs personnes. Spécialement, je tiens à remercier sincèrement mon directeur de recherche, monsieur Louis Dussault, qui par sa grande souplesse, sa disponibilité et sa supervision de tout instant, a su me guider judicieusement dans les nombreuses étapes de ce mémoire. Ses multiples qualités de chercheurs, sa rigueur, sa ténacité, son enthousiasme et sa grande ouverture d'esprit m'ont amené graduellement à l'aboutissement de ce travail.

De plus, j'aimerais mentionner la contribution exceptionnelle de madame Normande Lapointe qui, par sa gentillesse et son expérience, fût une source d'information précieuse et très bénéfique tout au long de ce travail de recherche. Malgré leurs occupations professionnelles chargées, je remercie les professeurs du département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi pour leur précieuse collaboration. Leur apport et leur attitude positive à mon égard ont su me garder sur le droit de chemin.

Je tiens aussi à remercier les professeurs de l'équipe de recherche,

1 ✓

messieurs Louis Dussault, André Belley, Denis Martel, Yves Lachance et Jean Lorrain pour leurs généreux et leurs précieux conseils qu'ils m'ont manifesté dans le cadre de cette étude.

À tous mes proches amis, je vous exprime ma plus profonde gratitude et mes sincères remerciements. Sans vos encouragements et vos appuis, ce travail de recherche n'aurait jamais pu voir le jour. Ainsi, je tiens à remercier Carl Simon, Nancy Cloutier, Jacynthe Bouchard, Carl Otis, Gaston Bouffard, Daniel Tardif, Fatoumata Touré, Sandra-Marie Hrycko et, tout spécialement Karl Bouchard qui, par leur sens critique m'ont incité à vouloir donner le meilleur de moi-même.

Enfin, un merci très spécial à mes trois enfants, Vicky, Bruno et Pamela pour leur compréhension et leur patience qu'ils m'ont témoigné malgré mes nombreuses absences. Enfin, à tous ceux qui, de près ou de loin, ont permis la réalisation de ce mémoire ainsi qu'à mes parents, je veux réitérer mes sincères remerciements.

TABLES DES MATIÈRES

Résumé.....	i
Remerciements.....	iii
Tables des matières.....	v
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	xii
Introduction générale.....	1
Chapitre I : Problématique.....	4
Chapitre II : Cadre théorique.....	10
2.1 La PME, l'entrepreneur et concept de vision stratégique.....	11
2.2 L'analyse des modèles de planification stratégique.....	15
2.2.1 Les modèles de planification stratégique.....	16
2.2.2 Les étapes du processus de planification stratégique.....	21
2.2.3 Les définitions sur la planification.....	25
2.3 Les recherches sur la planification stratégique dans les PME.....	27
2.3.1 Les caractéristiques de la planification stratégique dans les PME.....	27
2.3.2 L'impact de la planification stratégique dans les PME.....	35
2.3.3 Le contenu de la planification stratégique et les stratégies dans les PME.....	41

2.3.4 Le processus de planification stratégique dans les PME.....	48
2.4 La planification stratégique en phase de prédémarrage..	53
2.4.1 Le modèle de développement de la petite entreprise.....	54
2.4.2 La phase de prédémarrage.....	55
2.4.3 Le plan d'affaires.....	57
2.4.4 Les recherches sur les entreprises en phase de prédémarrage.....	59
Chapitre III : Objectifs et hypothèses de recherche.....	64
Chapitre IV : Méthodologie.....	67
4.1 La population.....	68
4.1.1 Le choix des entreprises manufacturières.....	69
4.2 La technique d'échantillonnage.....	69
4.3 L'instrument de mesure.....	70
4.4 La procédure d'expérimentation.....	73
4.5 La méthode d'analyse.....	74
Chapitre V : Présentation des résultats.....	76
5.1 Les caractéristiques de l'échantillon.....	78
5.1.1 La répartition des entreprises par région.....	78
5.1.2 La répartition des entreprises par secteurs d'activités.....	78
5.2 Les caractéristiques des entreprises.....	79

5.2.1 Les caractéristiques générales des entreprises..	79
5.2.2 Les caractéristiques liées aux activités de l'entreprise manufacturière.....	81
5.2.3 Les caractéristiques de la technologie de l'entreprise manufacturière.....	83
5.3 Les caractéristiques de l'entrepreneur.....	85
5.3.1 Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur.....	85
5.3.2 La motivation et le facteur déclencheur.....	88
5.3.3 La source de l'idée d'affaires.....	88
5.4 Les résultats concernant la phase de prédémarrage.....	90
5.4.1 Les caractéristiques générales de la phase de prédémarrage.....	90
5.4.2 L'état des connaissances de l'entrepreneur du secteur d'activité et de la gestion avant de décider de partir en affaires.....	92
5.4.3 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne lors du prédémarrage.....	93
5.4.3.1 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général.....	94
5.4.3.2 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel.....	95
5.4.3.3 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne.....	99

5.4.4 Les sources d'information.....	104
5.5 La vérification des hypothèses de recherche.....	108
5.5.1 La vérification de l'hypothèse générale.....	109
5.5.2 La vérification de l'hypothèse 1.....	110
5.5.3 La vérification de l'hypothèse 2.....	114
5.5.4 La vérification de l'hypothèse 3.....	124
Chapitre VI : Discussion et interprétation des résultats.....	140
Conclusion.....	157
Bibliographie.....	161
Annexe I La structure synthèse du plan d'affaires.....	170
Annexe II Présentation des tableaux sur les Tests T pairés de Student.....	174
Annexe III Le questionnaire d'enquête.....	204

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Les modèles normatifs d'analyse stratégique d'entreprise.....	17
Tableau 2	La synthèse des recherches sur les caractéristiques de la planification stratégique dans les PME.....	28
Tableau 3	La synthèse des recherches sur l'impact de la planification stratégique dans les PME.....	37
Tableau 4	Les stratégies dans les PME.....	42
Tableau 5	Les modèles de planification stratégique adaptés à la PME...	50
Tableau 6	Le contenu du questionnaire.....	72
Tableau 7	La répartition des entreprises manufacturières par région et secteurs d'activités.....	79
Tableau 8	Les caractéristiques générales des entreprises manufacturières des cinq régions du Québec.....	80
Tableau 9	Les caractéristiques liées aux activités de l'entreprise manufacturière.....	82
Tableau 10	Les caractéristiques de la technologie de l'entreprise manufacturière.....	84
Tableau 11	Les caractéristiques personnelles des entrepreneurs.....	86
Tableau 12	La motivation de l'entrepreneur et les principaux facteurs à fonder son entreprise manufacturière lors du prédémarrage..	89
Tableau 13	La source de l'idée d'affaires.....	90
Tableau 14	Les caractéristiques de la phase de prédémarrage.....	91
Tableau 15	L'état des connaissances du secteur d'activité et de la gestion par l'entrepreneur avant de décider de partir en affaires.....	93

Tableau 16	Les comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage.....	95
Tableau 17	Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage.....	96
Tableau 18	Les comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage.....	100
Tableau 19	Les sources d'information consultées et le niveau d'intérêt accordé aux renseignements reçus par les entrepreneurs en phase de prédémarrage.....	105
Tableau 20	La comparaison du niveau d'analyse concernant les environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage (Test T).....	110
Tableau 21	La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré).....	112
Tableau 22	La comparaison du niveau d'analyse concernant les différents facteurs de l'environnement général (Test T)..	114
Tableau 23	La comparaison du niveau d'analyse des différentes dimensions de l'environnement sectoriel (Test T).....	116
Tableau 24	La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré).....	117
Tableau 25	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension disponibilité des ressources de l'environnement sectoriel (Test T).....	119
Tableau 26	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension clients de l'environnement sectoriel (Test T).....	120

Tableau 27	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension fournisseurs de l'environnement sectoriel (Test T).....	122
Tableau 28	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension concurrents de l'environnement sectoriel (Test T).....	123
Tableau 29	La comparaison du niveau d'analyse des différents aspects de l'environnement interne (Test T).....	126
Tableau 30	La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré).....	127
Tableau 31	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant l'aspect marketing de l'environnement interne lors du prédémarrage (Test T).....	131
Tableau 32	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant l'aspect opérationnel de l'environnement interne lors du prédémarrage (Test T).....	133
Tableau 33	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant l'aspect humain de l'environnement interne lors du prédémarrage (Test T).....	135
Tableau 34	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant l'aspect financier de l'environnement interne lors du prédémarrage (Test T).....	136
Tableau 35	La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant l'aspect légal de l'environnement interne lors du prédémarrage (Test T).....	138

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Le modèle de planification stratégique de Jauch et Glueck (1990).....	22
-----------------	--	-----------

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'émergence des petites et moyennes entreprises suscite l'intérêt de nombreux chercheurs et intervenants économiques. Plusieurs études ont démontré son importance au plan du développement économique. Ces chercheurs ont également montré que leur taux d'échec est très élevé, principalement au cours de leurs premières années de vie. Ainsi, dans le premier chapitre de ce mémoire, plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer ce dynamisme et la fragilité qui afflige les PME. En outre, on retrouve des explications intéressantes sur leur nombre élevé d'échecs. Nous y discutons notamment de la relation des entrepreneurs concernant la planification stratégique et le stade de développement d'une entreprise. Des observations révélatrices nous ont amené à la formulation de la question de recherche portant sur les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs en phase de prédémarrage chez les entreprises manufacturières québécoises. Nous avons évidemment justifié cette question et la recherche à la fin de ce chapitre.

Le cadre théorique, chapitre deux, s'articule autour de la planification stratégique lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise. On y présente les caractéristiques liées à la PME et à l'entrepreneur ainsi que le concept de vi-

sion stratégique de l'entreprise. Nous analysons différents modèles normatifs de planification stratégique provenant de la grande entreprise. Nous consultons les recherches sur la planification stratégique et opérationnelle en contexte de PME. Finalement, on traite des modèles de développement d'une entreprise, particulièrement du stade de prédémarrage et de la formulation d'un plan d'affaires ainsi que des recherches spécifiques sur le sujet.

L'objectif et les hypothèses de cette recherche sont présentés au troisième chapitre. Ainsi, l'objectif général poursuivi sera d'identifier et d'évaluer les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage. À cet effet, nous avons formulé quatre (4) hypothèses.

Le chapitre suivant comprend la description de la méthodologie utilisée. L'instrument de mesure est un questionnaire complété, par les propriétaires dirigeants de nouvelles entreprises manufacturières, lors d'entrevues. Ce questionnaire se compose majoritairement de questions fermées. Il fournit des informations générales sur les entreprises manufacturières consultées, sur l'état des connaissances de l'entrepreneur concernant la gestion et le secteur d'activité, sur les différentes sources d'information qu'ils consultent et sur les caractéristiques personnelles des entrepreneurs rencontrés. Principalement, cet outil de mesure nous permet d'évaluer le degré d'analyse des différents facteurs liés aux environnements général, sectoriel et interne effectué par les entrepreneurs.

Tous les résultats sont présentés au cinquième chapitre. Cette présentation débute par des informations générales concernant les caractéristiques des entreprises manufacturières et des entrepreneurs rencontrés ainsi que sur la phase de prédémarrage. Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne constituent le coeur des résultats. Nous terminons par la vérification des quatre hypothèses de recherche.

Enfin, le dernier chapitre concerne la discussion et l'interprétation des résultats obtenus en les comparant avec des études antérieures. Nous soulignons les principales limites de la recherche et présentons différentes avenues pour des recherches futures.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

PROBLÉMATIQUE

Les petites et les moyennes entreprises (PME) québécoises attirent l'attention par le rôle important qu'elles jouent au sein de l'économie. La création d'entreprises est importante en nombre et la PME constitue actuellement une importante source de création d'emplois et d'innovation selon D'Ambroise (1989). En effet, les statistiques québécoises de 1992 indiquent que 99,4% des entreprises sont des PME et à elles seules, les PME ont connu un accroissement net de 505,800 emplois pendant la période de 1979 à 1989 tandis que les grandes entreprises perdaient 81,900 emplois (MICST, 1994).

Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer ce dynamisme et l'émergence de la PME. Parmi ces dernières, Julien et Marchesnay (1994) observent notamment la présence d'un nouvel environnement économique national et international, le développement de nouvelles technologies informatisées ouvertes aux PME, l'obtention d'un soutien par les gouvernements à divers niveaux, le développement de recherches spécifiques dans le domaine ainsi que le nouveau comportement (sous-traitance) des grandes entreprises en matière de décentralisation.

D'un tel environnement caractérisé par le changement et la concurrence, de nouvelles entreprises sont apparues. Toutefois, malgré leur impact positif sur l'économie, une fragilité certaine les afflige. En effet, au Québec selon St-Maurice (1993), on a enregistré pour l'année 1992 un record de 5,353 faillites commerciales. On observe également qu'il s'est créé au Canada en 1989, 165,980 nouvelles entreprises mais, que d'autre part, 140,054 ont dû fermer leurs portes. De plus, 43% des 108,067 entreprises de 1 employé et plus qui ont démarré en 1984 sont disparues dans leurs trois premières années de vie (ISTC, 1991). De ces résultats, nous constatons que les jeunes entreprises sont particulièrement vulnérables dans les premières années d'existence et représentent un nombre important parmi les échecs d'entreprises.

Pour expliquer ce nombre élevé d'échecs, Dun and Bradstreet soutient à tous les ans que l'une des principales causes est le manque de gestion de la part des dirigeants dans l'entreprise. D'après Wheelen et Hunger (1990), ce résultat est attribuable à l'inhabilité ou à l'incapacité des entrepreneurs à reconnaître et à s'adapter aux changements de l'environnement. En outre, Bergeron (1995) soutient que ces changements arrivent très rapidement et de manière imprévisible, ce qui peut amener les PME à des résultats désastreux et vers la faillite. Toutefois, dans un tel contexte, l'incertitude quant à l'avenir de toute entreprise repose au coeur de la stratégie selon Allaire et Firsirotu (1993) et sans aucun doute, la raison principale pour la PME de s'engager dans un pro-

cessus de planification stratégique. Néanmoins, dans leurs recherches sur la planification stratégique, Robinson et Pearce (1984) ainsi que D'Ambroise et Bakanibona (1990) constatent qu'une minorité d'entrepreneurs la pratiquent sporadiquement, de manière plutôt informelle et réactive alors que son absence et l'incompétence des entrepreneurs dans le domaine sont également des raisons majeures pouvant expliquer l'échec des PME. Ces auteurs précisent que la planification stratégique semble avoir une relation favorable sur la performance de la PME.

Par ailleurs, Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984) considèrent que la formalisation et l'implantation de la planification stratégique dans la PME sont influencées par le stade de développement et la taille de l'entreprise. Spécifiquement, lors de la création d'entreprise, Fortin (1992) précise que l'étape avant le démarrage est fondamentale pour la survie de la future entreprise. À cet effet, Fourcade (1986) mentionne que l'intensité d'un problème dans une entreprise augmente lorsqu'il a été mal estimé et résolu par l'entrepreneur dans une étape antérieure de développement. D'ailleurs, selon Belley, Dussault et Lorrain (1991) la qualité du travail effectuée par l'entrepreneur dans la préparation de l'étape avant le démarrage influence davantage les étapes subséquentes de développement et le succès futur de la PME. De plus, ces auteurs précisent que la démarche utilisée pour la préparation et la création d'une entreprise s'apparente à un processus de planification stratégique. Enfin, on constate éga-

lement que peu d'auteurs se sont intéressés spécifiquement à la phase de pré-démarrage lorsqu'ils décrivent dans leur modèle de développement l'évolution de la petite entreprise et la gestion des entrepreneurs dans les différents stades de développement.

Ainsi, nous venons de démontrer, que la PME est importante pour l'économie du Québec. On constate qu'il y a énormément de création d'entreprises mais également beaucoup de faillites, particulièrement chez les jeunes entreprises. Malgré que les PME évoluent dans un environnement changeant et turbulent, le manque de planification stratégique et les comportements de gestion de l'entrepreneur pourraient expliquer en partie le nombre élevé de faillites d'entreprises. De plus, la phase de prédémarrage qui représente son premier stade de développement semble influencer le développement et la survie future de l'entreprise. Finalement, la littérature sur la planification stratégique est abondante, mais il semble que peu d'études se soient intéressées spécifiquement à celle-ci en phase de prédémarrage. Ainsi, il nous apparaît pertinent d'étudier cette étape préparatoire à la création d'une entreprise. C'est à partir de toutes ces observations que nous formulons la question de recherche suivante :

" Quels sont les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs en phase de prédémarrage chez les entreprises manufacturières québécoises? "

Notre intérêt à cette question se justifie dans la mesure où l'on reconnaît que les comportements de gestion de l'entrepreneur peuvent être une variable explicative du succès de la petite entreprise tel que le soulignent Ibrahim et Godwin (1986, voir Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994) et qu'ils constituent également selon Sandberg et Hofer (1987, voir Ramangalahy, 1990) un facteur-clé qui affecte la performance d'une nouvelle entreprise. En outre, la phase qui précède le lancement d'une entreprise doit être davantage analysée puisqu'elle semble avoir un impact considérable sur la vie d'une entreprise particulièrement sur le taux d'échecs de la petite et moyenne entreprise.

Ainsi, la réalisation de cette recherche, nous l'espérons, améliorera l'état des connaissances sur la création d'entreprises, contribuera à diminuer le nombre d'échecs chez les jeunes entreprises et augmentera particulièrement l'aide au démarrage pour les jeunes entrepreneurs. Plus spécifiquement, les réponses à cette question de recherche devraient aider les intervenants économiques pour l'établissement de stratégies novatrices de création et de développement de l'entreprise ainsi qu'à l'élaboration de programme de formation et d'intervention pouvant favoriser la création d'entreprises viables.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

CADRE THÉORIQUE

Le cadre conceptuel qui supporte cette recherche s'articule autour de la planification stratégique en phase de prédémarrage et il se compose de quatre parties. La première partie servira à présenter les caractéristiques liées à la PME et à l'entrepreneur ainsi que le concept de vision stratégique de l'entreprise. La deuxième partie est consacrée aux modèles normatifs de planification stratégique développés en contexte de grandes entreprises. Dans la troisième partie, nous analyserons les recherches sur la planification stratégique et opérationnelle en contexte de PME. Finalement, on traitera des modèles de développement de l'entreprise, plus particulièrement du stade de prédémarrage et de la planification stratégique liée à la formulation d'un plan d'affaires ainsi que des recherches spécifiques sur le sujet.

2.1 La PME, l'entrepreneur et le concept de vision stratégique :

La PME constitue selon Julien et Marchesnay (1987) une entité économique qui a sa propre réalité et sa propre existence, et ne doit plus être considérée comme un modèle réduit d'entreprises. De plus, pour ces auteurs, la flexibilité

et l'interactivité¹ sont les deux compétences (caractéristiques) majeures qui distinguent la PME de la grande entreprise. Ces compétences permettent à la PME de se créer des bases de compétitivité qui trouvent leur origine dans le produit, le marché, la technologie et particulièrement dans les capacités de l'entrepreneur. De plus, la forte centralisation ou la personnalisation de la gestion modélise le processus d'analyse stratégique qui sera simple, rapide et fortement identifié à son entrepreneur à qui, la PME sera redevable pour sa survie. Sa faible spécialisation du travail donne, dans une période de changement accéléré, davantage de souplesse à la PME pour réagir aux opportunités et menaces venant de l'environnement. Quant au processus de décision (intuition-décision-action), il le dirige selon Julien et Marchesnay (1987) vers le choix d'une stratégie implicite et très souple. Cependant, la simplicité de son système d'information interne et externe, due à un marché relativement proche, lui permet une circulation rapide de l'information et augmente ainsi sa capacité d'adaptation à son environnement. Enfin, Julien et Marchesnay (1987) observent que la PME recherche la stabilité et se concentre stratégiquement sur un créneau ou un interstice de marché parce qu'elle n'a peu de poids sur l'environnement.

1

Flexibilité = liberté dont dispose la PME pour fixer et accomplir ses objectifs compte tenu de l'environnement. **Interactivité** = compétitivité de l'entreprise apparaît liée aux capacités de l'entrepreneur, notamment à son attitude à mobiliser une organisation en devenir et à son attitude à s'intégrer à l'environnement.

Ces observations nous révèlent que l'entrepreneur semble omniprésent dans la PME et qu'il influence de plusieurs manières le processus de planification stratégique. Cet acteur économique est défini par Fillion (1990) comme une personne qui essentiellement imagine, développe et réalise des visions. Cet auteur affirme que cette imagination qui caractérise l'entrepreneur lui permet de passer du potentiel à l'acte et fait en sorte que la réussite future de l'entreprise repose fondamentalement sur ses capacités.

De plus, la recherche de défis à réaliser et de réussite personnelle ainsi que d'autonomie et d'indépendance personnelles et professionnelles incitent l'entrepreneur selon Belley, Dussault et Lorrain (1991) à posséder son entreprise. Ces auteurs rapportent que la persévérance, la détermination, la confiance en soi, la tolérance à l'incertitude et la propension à prendre des risques modérés représentent les principaux traits (qualités) qui sont reconnus à l'entrepreneur par la littérature et qui lui permettent de comprendre et d'adapter l'entreprise aux diverses situations de l'environnement. Toutefois, Belley et al. (1991) précisent que la personne entreprenante doit également posséder pour réussir des compétences techniques, managériales et entrepreneuriales pour la gestion de l'entreprise.

En effet, les entrepreneurs qui réussissent le mieux selon Fillion (1989) semblent réfléchir sur l'évolution future de leur entreprise et arrivent habituelle-

ment à bien circonscrire leur vision de celle-ci. En outre, l'entrepreneur qui possède selon Timmons, Smollen et Dingee (1985, voir Frank, Phaschka, Roessl, Welsch, 1991) l'habileté à définir et à transcrire par écrit sa vision stratégique de l'avenir de son entreprise et à l'inculquer aux autres lui permet de considérer davantage tous les aspects de la nouvelle entreprise et se donne de meilleure chance de survivre. Cette vision d'entreprise est décrite par Fillion (1989) comme la projection mentale que fait l'entrepreneur sur l'avenir de son organisation, c'est à dire de l'endroit où il veut l'entraîner particulièrement de la place qu'il veut que ses produits ou services occupent éventuellement sur le marché et du type d'entreprise qu'il aura besoin. De plus, cette vision stratégique comporte de l'intuition, surtout de l'imagination et d'actions à réaliser selon Fillion (1989) et, sa réussite repose surtout sur le leadership, l'expérience, les compétences et la capacité de visionnaire de l'entrepreneur.

Toutefois, pour comprendre globalement, le fonctionnement d'une nouvelle entreprise, Belley, Dussault et Lorrain (1991) précisent que l'entrepreneur doit avoir une vision systémique (holistique) de son entreprise qu'il exprimera formellement à l'aide d'un processus d'analyse stratégique. Cette activité de planification formelle ou non permet à l'entrepreneur d'établir un équilibre possible entre la vision et le réalisme (Timmons et al. (1985). Enfin, D'Ambroise, Garnier et Nkongolo-Bakenda (1994) soutiennent que l'image mentale que se fait l'entrepreneur du futur de son entreprise marque profondément son orientation.

En résumé, la PME possède sa propre personnalité et elle est caractérisée par la flexibilité et l'interactivité. Bien que l'entrepreneur prédomine dans l'entreprise et influence son processus de planification stratégique, de nombreux traits (qualités) le caractérisent. Finalement, la vision entrepreneuriale semble être un facteur important dans le succès futur de l'entreprise et elle repose surtout sur l'expérience et les compétences de l'entrepreneur.

2.2 L'analyse des modèles de planification stratégique :

La création d'une entreprise se réalise à travers de nombreux choix et, toutes les décisions à prendre exigent généralement beaucoup d'informations, d'analyses, de réflexions et de synthèses selon Belley, Dussault et Lorrain (1991). La démarche de création d'entreprises demande de formuler, à partir d'une idée d'affaires, ce que deviendra l'entreprise au cours des trois à cinq premières années de son existence. Cette démarche représente le processus de planification stratégique de l'entreprise qui constitue l'élément central de cette recherche et qui permet à l'entrepreneur de mieux définir sa vision de l'entreprise. Ainsi, dans la présente section, nous analyserons différents modèles de planification stratégique qui ont été développés en contexte de grande entreprise, choisirons un modèle d'analyse de référence pour les fins de la présente recherche et nous terminerons en définissant quelques concepts reliés à la planification.

2.2.1 Les modèles de planification stratégique :

Historiquement, la pensée militaire a influencé la gestion stratégique de l'entreprise. À ce propos, Dussar (1986, voir Voigt, 1993) affirme qu'avant de passer à l'action, les militaires font une analyse de la situation et dressent des plans pour la bonne conduite des opérations. Pour sa part, Drucker (1974, voir Ansoff, 1974) avance que la gestion des affaires et des modèles de planification stratégique se sont développés de façon progressive en empruntant le concept de stratégie militaire. Ainsi pour une entreprise, ce processus de décision militaire s'apparente au processus de planification stratégique. Par ce fait, de nombreux écrits et plusieurs modèles normatifs d'analyse stratégique ont été développés notamment par Ansoff, 1974; Martinet, 1983; Rue et Holland, 1986; Wheelen et Hunger, 1990; Jauch et Glueck, 1990; Côté et al., 1991; Allaire et Firsirotu, 1993.

À propos de l'analyse de ces modèles (voir tableau 1), les auteurs utilisent une démarche linéaire et analytique composée en trois étapes. Généralement, la réflexion débute par une analyse et un diagnostic de la situation, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. À ce sujet, plusieurs domaines d'analyse (concurrence, clientèle, demande, technologie et autres) sont évalués

Tableau 1
Les modèles normatifs d'analyse stratégique d'entreprise

ANSOFF	MARTINET	RUE ET HOLLAND	WHEELLEN ET HUNGER	JAUCH ET GLUECK	CÔTE ET CIE
1974	1983	1986	1990	1990	1991
Définition et choix des objectifs	Mission, finalité et objectifs généraux	Identifier la mission et choisir des objectifs à long terme	Mission et objectifs.	Les éléments du management stratégique (Stratèges, mission et objectifs)	Visions mission objectifs
Appréciation de la situation de la firme Appréciation des possibilités externes	Diagnostic de la position de la firme. -Forces et faiblesses -Opportunités et contraintes environnementales	-Identifier les stratégies et diagnostiquer les performances présentes et passées -analyse de l'envir. -analyse de l'interne	Scruter interne (structure, culture et ressources) Scruter externe (environnement social et immédiat)	Analyse et diagnostic de l'environnement général, sectoriel et international, et les facteurs internes (Forces et faiblesses)	-Tendances environnement, opportunités, risques et menaces -Forces et faiblesses de l'entreprise et compétences distinctives
Décision de diversifier ou non les activités de la firme (Stratégie d'expansion et de diversification)	-Analyse de l'écart stratégique -Recherche de stratégies -Sélection de la stratégie efficace	-Mettre la future course et comparer les alternatives. 1-alternative corporative 2-alternative d'affaires	Formulation des stratégies et politiques	Le choix stratégique (Considérer les options stratégiques génériques, faire les variations et choisir.	Choix d'une stratégie -responsabilité sociale -valeurs et attentes des dirigeants.
-Réaffectation des ressources ou non. -Structure et synergie	-Priorités et allocations ressources (Programmes détaillés, arbitrage, programmes définitifs, budgets	Mettre la stratégie au travail -Stratégies fonctionnelles -facteurs organisationnels.	Implantation -programmes -budgets -procédures	L'implantation (ressources, structure, politique, plans et administratifs	Mise en oeuvre de la stratégie
Règles de recherche et d'évaluation.	Réalisations et révision stratégique.	Contrôle et évaluation stratégique	L'évaluation et contrôle de la performance	L'évaluation, contrôle, anticipation et rétroaction	L'évaluation et le contrôle

afin de déceler les opportunités et les menaces intéressantes venant de l'environnement. Parallèlement, on analyse les composantes de l'entreprise (production, marketing, finances, ressources humaines et autres) pour évaluer ses propres capacités ou ressources afin de comprendre ses forces ou compétences distinctives et ses faiblesses. Dans l'étape suivante, les dirigeants (influencés par leurs valeurs, aspirations et préférences) décident des orientations stratégiques à long terme de l'entreprise recherchant par ce fait une cohérence entre les capacités de l'entreprise et les exigences de son environnement. À cet effet, ils définissent la mission de l'entreprise, fixent les objectifs à poursuivre, identifient et analysent les options stratégiques offertes et choisissent par la suite celles qu'ils entendent mettre en oeuvre. Finalement, dans la dernière étape, les dirigeants procèdent à la mise en oeuvre des options retenues et du contrôle de l'atteinte des objectifs. Ainsi, les modèles traditionnels reposent sur le fait que la stratégie est d'assurer l'adéquation du profil de l'entreprise aux exigences de son environnement.

Bien que l'ensemble des modèles étudiés soient centrés sur les étapes d'analyse et de diagnostic ainsi que sur celle des choix stratégiques, certains auteurs (Weelen et Hunger, 1990, Côté et al., 1991) privilégient davantage l'analyse de l'environnement général ou sectoriel alors que d'autres (Martinet, 1983, Rue et Holland, 1986, Allaire et Firsirotu, 1993) accentuent leurs démarches sur l'environnement interne et les compétences distinctives de l'entreprise. Cependant, sur celle de la mise en oeuvre et du contrôle, les auteurs donnent

souvent peu d'explications sur la façon de rendre opérationnel les stratégies retenues sauf pour Jauch et Glueck (1990).

Par ailleurs, nous avons rapporté quelques éléments fortement considérés par les auteurs. Ainsi, l'auteur Ansoff (1974) précise que les décisions stratégiques sont de choisir pour l'entreprise une combinaison de produits et de marchés par l'adjonction, l'abandon et l'expansion des positions actuelles. Ces décisions impliquent une redistribution efficace des ressources de l'entreprise et doivent satisfaire à un critère de synergie. Martinet (1983) avance que l'entreprise se développe lorsqu'elle évolue sur de bons marchés commerciaux, de bons produits et possède les systèmes de production et de distribution adéquats et efficaces. Quant à Rue et Holland (1986), l'analyse des stratégies et des performances présentes et passées sont cruciales afin de déterminer la mission et les objectifs à long terme de l'entreprise. Pour leur part, Wheelen et Hunger (1990) soulignent l'importance de la scrutation des environnements interne et externe parce que la plus grande partie des retournements d'entreprises est attribuable à l'inhabilité ou à l'incapacité des entreprises à s'adapter aux changements de l'environnement. En outre, l'avenir de l'entreprise correspond pour eux aux choix qu'elle fera des produits et des services à offrir ainsi que les marchés à desservir. Étant les seuls à intégrer l'entrepreneur au modèle de management stratégique, Jauch et Glueck (1990) précisent que les décisions stratégiques portent sur la définition du secteur

d'affaires notamment sur les produits, les marchés, les fonctions et l'exécution des politiques. Pour leur part, Côté et al. (1991) affirment que l'adaptation au changement est l'objet principal de la gestion stratégique. Enfin, le champ stratégique se résume selon Allaire et Firsirotu (1993) à: produits et services (besoins et fonctions), marchés (segments, territoires, circuits de distribution) et compétences (ressources, actifs tangibles et intangibles, technologie, savoir-faire). De plus, les stratégies d'entreprises souhaitables doivent prendre source uniquement dans les compétences et les technologies que l'entreprise a développées ainsi que dans le déploiement optimal de ses ressources selon les occasions de marché.

Pour les fins de la recherche, le choix d'un modèle d'analyse stratégique s'arrête sur celui de Jauch et Glueck (1990). Ce modèle intègre particulièrement l'entrepreneur au processus de planification stratégique de l'entreprise. Cette observation nous semble intéressante et importante dans le contenu d'un modèle d'analyse stratégique pour PME. Le processus d'analyse stratégique proposé par Jauch et Glueck (1990) fait également la synthèse des modèles étudiés et il s'applique selon eux à toutes les entreprises. En outre, leurs choix stratégiques d'entreprises se focalisent prioritairement sur les produits ou services, les marchés et les compétences, ce qui ressemble à ceux proposés par Julien et Marchesnay (1987) et Allaire et Firsirotu (1993). Quant à la mise en

oeuvre de la stratégie, Jauch et Glueck (1990) sont très explicites sur le sujet, ce qui peut favoriser l'application du modèle par l'entrepreneur.

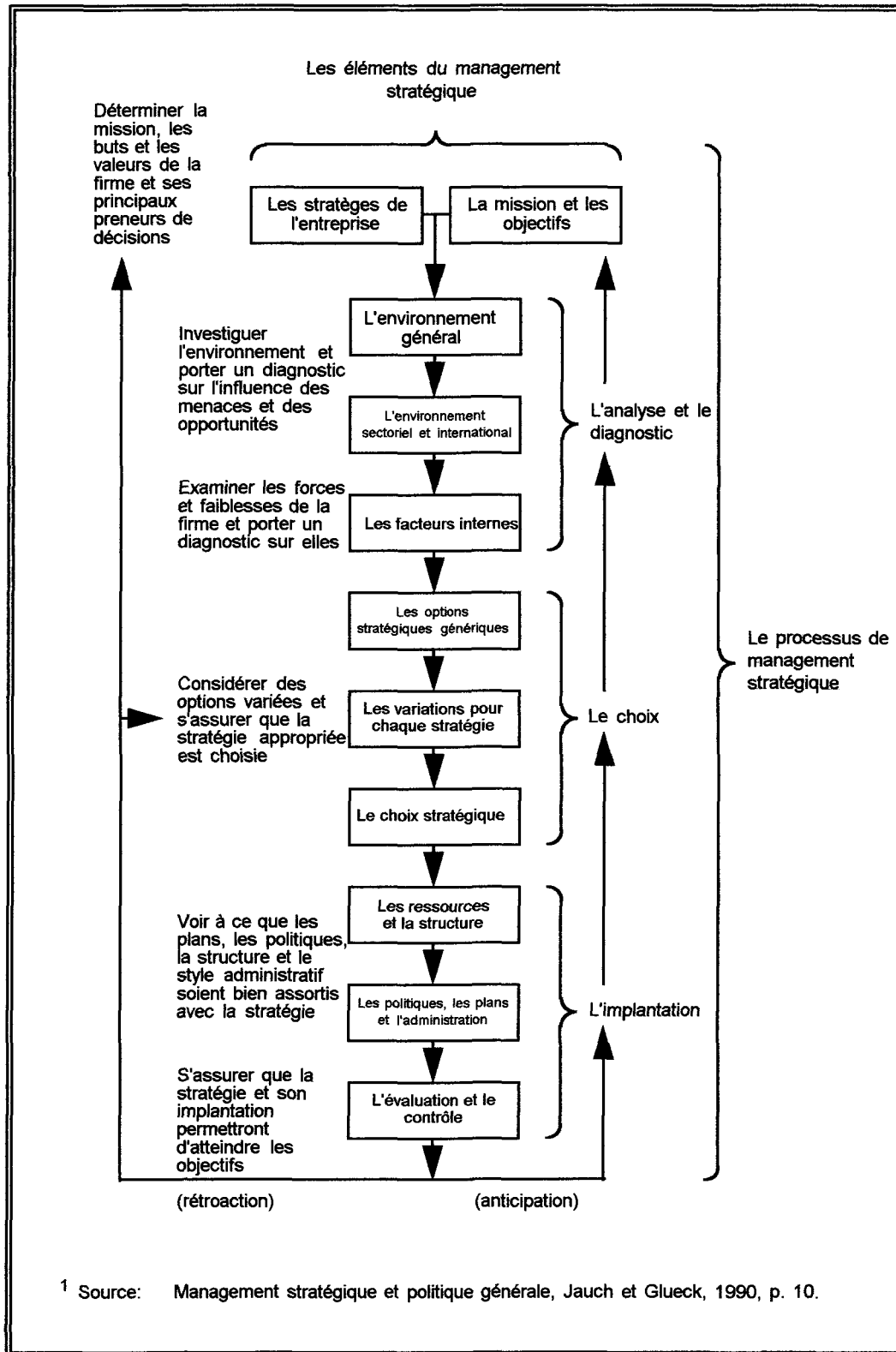
2.2.2 Les étapes du processus de planification stratégique :

Le modèle d'analyse stratégique de Jauch et Glueck (1990) se compose de cinq étapes qui s'intègrent simultanément l'une dans l'autre (figure 1) soit : les éléments du management stratégique; l'analyse et le diagnostic; le choix; l'implantation; et l'évaluation.

La première composante stratégique comprend l'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant que Jauch et Glueck (1990) identifient comme le principal responsable des activités de l'entreprise parce qu'il a une influence considérable par son intuition et son jugement sur le développement et l'implantation des stratégies. Puis, l'énoncé de mission précise le secteur d'affaires dans lequel l'entreprise évoluera et exposera la nature de ses produits, ses marchés et ses fonctions. Enfin, l'entrepreneur élaborera des objectifs qui représentent les résultats que l'entreprise cherche à réaliser en raison de son existence.

L'analyse et le diagnostic représentent la deuxième composante du modèle où l'entrepreneur analyse les différentes facettes des environnements général,

Figure 1
Le modèle de management stratégique Jauch et Glueck (1990)¹



sectoriel et interne afin de déterminer si elles représentent une opportunité, une menace, une force ou une faiblesse pour l'entreprise. L'entrepreneur analyse dans l'environnement général les secteurs socio-économique, technologique et gouvernemental. De l'environnement sectoriel ou industriel, l'entrepreneur se concentre sur la nature et la localisation des clients potentiels ainsi que sur les changements susceptibles de se produire dans leurs habitudes d'achats; à déterminer la disponibilité et les coûts des ressources ainsi que le pouvoir des fournisseurs et; à regarder la sortie et l'entrée des concurrents ainsi que la possibilité de produits ou de services substitués. Finalement, l'entrepreneur examine toutes les composantes internes de l'entreprise (le marketing et la distribution, la recherche et le développement, l'ingénierie, la production et l'exploitation, les ressources globales et le personnel ainsi que la finance et la comptabilité et autres) pour déterminer où se trouvent ses compétences distinctives.

La troisième composante du processus examine les options stratégiques et le choix d'une stratégie. L'entrepreneur explore le secteur d'affaires dans lequel l'entreprise fonctionne et précise ses produits, ses marchés et ses fonctions. Quant au choix de la stratégie d'entreprise, il consiste à sélectionner l'option stratégique permettant le mieux l'atteinte des objectifs de l'entreprise et le déploiement optimal de ses compétences distinctives. On observe que les options stratégiques génériques proposées par Jauch et Glueck (1990) (l'expansion, la

stabilité ou le retrait) peuvent difficilement s'appliquer en contexte de démarrage d'entreprise. Toutefois, Porter (1982) présente trois grandes stratégies de base qu'une entreprise peut adopter pour faire face à la concurrence, soient : " la domination globale au niveau des coûts qui s'explique par l'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents; la différenciation qui consiste en une distinction du produit ou du service offert par l'entreprise visant à créer quelque chose qui soit ressentie comme unique au niveau de l'ensemble du secteur et; la concentration ou focalisation qui consiste à se concentrer sur un groupe de clients particulier ou sur un segment de la gamme des produits ou sur un marché géographique, c'est à dire sur une cible à laquelle l'entreprise va s'efforcer de procurer un très bon service ou produit. Enfin, l'entrepreneur procède au choix de la stratégie.

La quatrième composante du modèle, le processus d'implantation qui implique un ensemble intégré de choix et d'activités servant à affecter et à organiser les ressources, à formuler des politiques et à établir un système administratif pour renforcer, contrôler et évaluer la stratégie. Enfin, la dernière composante du processus stratégique est l'évaluation et le contrôle qui consiste à vérifier si le choix stratégique est implanté correctement et atteint les objectifs de l'entreprise. En outre, ce processus de contrôle demande des critères de mesures, une évaluation des écarts de rendement et une rétroaction efficace et à temps.

2.2.3 Les définitions sur la planification :

Suite à cette analyse des modèles normatifs de planification stratégique et à la présentation du modèle de Jauch et Glueck (1990), il nous apparaît pertinent de définir la planification stratégique, la planification opérationnelle et le management stratégique. Soulignons que Jauch et Glueck (1990) ne font aucune différence entre la planification à long terme, la planification stratégique et le management stratégique. Cependant, la planification stratégique représente selon Bergeron (1995 p. 245) :

"Le processus stratégique structuré de planification à long terme qui amène à élaborer des stratégies. Ses caractéristiques principales sont : elle est portée sur le long terme, se rattache à la manière dont on utilisera les ressources d'une organisation, relève des dirigeants, fournit un cadre qui permet d'assurer l'intégration de tous les plans détaillés à l'intérieur d'un ensemble cohérent et, elle suscite une analyse du marché, du produit et des ressources. "

En outre, Bergeron (1986, p. 328) définit la planification opérationnelle de la manière suivante :

" Elle consiste à déterminer les moyens d'exécuter et de convertir les plans stratégiques en programmes d'action à court terme et opérationnels au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise."

Pour ce qui est du management stratégique, il est défini par Jauch et Glueck (1990 p. 9) comme :

" Cet ensemble de décisions et d'actions qui permettent d'élaborer une stratégie efficace ou des stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise. Les décisions stratégiques qui en découlent sont des moyens permettant d'atteindre des buts. Ces décisions portent sur la définition du secteur d'affaires, les produits à construire, les marchés à desservir, les fonctions à remplir et les politiques majeures nécessaires pour exécuter ces décisions en vue d'atteindre les objectifs. "

Bref, on constate que la planification stratégique aide l'entrepreneur à anticiper et à réagir aux changements venant de l'environnement et elle permet également de développer les stratégies qui assureront la survie à long terme de l'entreprise. En outre, la planification opérationnelle fait le lien entre la planification stratégique et sa mise en oeuvre, c'est à dire entre le long terme et le court terme. Ainsi, la planification opérationnelle couvre une période de temps plus courte (moins d'un an) et possède par ce fait une nature plus répétitive que la planification stratégique. Finalement, selon nous, la planification stratégique ou opérationnelle représenterait une partie du management stratégique de l'entreprise puisque celui-ci englobe également toutes les activités de l'entreprise et surtout l'ajustement permanent des stratégies motrices aux condi-

tions de l'environnement.

2.3 Les recherches sur la planification stratégique dans les PME :

La littérature sur la planification stratégique de l'entreprise est abondante. En effet, plusieurs modèles normatifs de planification stratégique ont été formulés et, de façon générale, ceux-ci ont été développés dans un contexte de grande entreprise. Par ailleurs, Julien et Marchesnay (1987) ont reconnu que la PME possède ses propres caractéristiques qui la différencient de la grande entreprise et ils ont souligné le rôle prédominant de l'entrepreneur qui, par son omniprésence et sa vision, influencerait de plusieurs manières le processus de planification stratégique. En conséquence, il est important de s'intéresser sur l'application de ce concept de planification stratégique par les entrepreneurs de petites et moyennes entreprises. Nous présenterons, dans la présente section, ce qui caractérise la planification stratégique en contexte de PME. De plus, nous observerons son impact sur la performance et les stratégies qu'elle a développées ou utilisées ainsi que le contenu de son processus (Tableau 2).

2.3.1 Les caractéristiques de la planification stratégique dans les PME

La planification stratégique est pratiquement inexistante dans les petites entreprises selon Robinson et Littlejohn (1981). Lorsqu'elle est présente, la pla-

Tableau 2

La synthèse des recherches sur les caractéristiques de la planification stratégique dans les PME.				
Recherches	Objectifs de la recherche	Taille de l'échantillon et type d'entreprise	Méthodologie	Résultats
Robinson/ Littlejohn 1981	Q'est ce que la planification stratégique pme? Sa valeur et ses dimensions?	67 PME consultées par le SBDC	Questions, ventes, profits, employés, propriété (rencontre avec proprio)	-Dirigeants peu ouvert à l'information -Planification stratégique PME versus la grande entreprise est informelle, réalisée sur courtes périodes (6 mois à 2 ans), repose secteurs fonctionnels et usage de consultants, effectuée de façon ad hoc et virtuellement inexistante. -Usage consultant en p. stratégique = succès -Planification valable pour la PME
Unni 1981	- Vérifier présence de planification et ses caractéristiques	120 PME existantes depuis au moins 2 ans (détails, services, transports)	Questionnaire type Likert	-Minorité (15%) utilise la planification stratégique -Planification utilisée pour les ventes à 86%, seulement 13% pour la publicité/promotion -Obstacle majeur = manque de connaissance des entrepreneurs dans la p.stratégique -Dirigeants engagés en p.s. = scolarité de collège et situés entre 31-35 ans -Jugement, expérience et intuition jouent un rôle important dans la technique de planification stratégique
Sexton et Van Auken 1982	Examiner et classer les PME selon 5 niveaux de planification	357 PME dans différents secteurs au Texas	Questionnaires présentés à l'entrevue (4 questions)	-Niveau anémique de planification stratégique dans les PME (18% l'utilise et 20% l'ignore complètement) - PME de plus grande taille sont davantage portées à faire son usage -Rice/Hamilton (1979), p.stratégique dans 35 PME uniquement fait par le propriétaire-dirigeant, se basant sur avis de consultants moins expérimentés, buts vaguement définis et ils sont pragmatiques et à court terme -Mayer et Golstein (1961) manque de p. stratégique explique l'échec des PME
Jones 1982	Déterminer les pratiques de gestion et de planification dans PME Différencier les planificateurs des non planificateurs	69 PME (22 de services et 47 manufacturières) plus de deux ans	Questionnaire posté avec seulement 1 question à 200 personnes	-PME possède un style d'organisation et de gestion informel qui facilite son adaptabilité au changement et la communication parmi les dirigeants. -Huit variables différencient les planificateurs des non-planificateurs. (l'emploi d'étude de marché, de prévisions à long terme, restrictions de l'environnement, éducation du planificateur, retour sur l'actif, l'âge du planificateur, participation au budget du capital, prédictabilité de l'environnement) - Autres critères (Planification à court terme, analyse des ratios, étude de marché dans le but d'innover, recherche d'opportunité d'investissement, participation aux décisions stratégiques. -Planificateurs utilisent davantage d'activité et consultant dans le processus, voient l'environnement de façon stable, sont plus âgés et scolarisés et donnent bon retour sur l'actif -L'utilité de la planification s'apprécie davantage avec l'accroissement de l'âge et niveau d'éducation

Tableau 2 (suite)

La synthèse des recherches sur les caractéristiques de la planification stratégique dans les PME.				
Recherches	Objectifs de la recherche	Taille de l'échantillon et type d'entreprise	Méthodologie	Résultats
Stoner 1983	La planification stratégique est-elle utilisée dans les PME?	62 PME manufacturières entre 2 et 150 employés	Questionnaire en entrevue	-52% des dirigeants définissent des objectifs à court terme et 21% le font à long terme -Généralement, PME de plus grande taille développent parallèlement planification stratégique et opérationnelle
Robinson et Pearce 1984	Examiner la planification stratégique dans les PME	50 études sur le sujet	Synthèse et analyse en 4 points	-PME ne font pas de planification stratégique -Décrivent plan. stratégique PME, incomplète, non-structurée, sporadique, incompréhensible, segmentaire, plutôt réactive et informelle, à court terme. -Première option intéressante acceptée -Utilisation de la planification stratégique limitée (jugée complexe et demande beaucoup de temps) -Absence de planification expliquée par manque de connaissances, d'habiletés, de confiance et d'ouverture dans le domaine par le dirigeant et problèmes quotidiens à régulariser.
Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon 1984	Vérifier si la performance de la planification stratégique est contingente à travers les différents stades de développement	51 PME (37 de détails et 14 de services) ayant moins de 50 employés, de 3 millions de ventes annuelles et propriété indépendante	Questionnaire Utilise typologie de Cooper (1969) à 3 stades	-Rue et Lindsay (1980) = stade de développement et taille de l'entreprise sont des variables de contingences importantes reliées à la planification stratégique -Vozikis et Glueck (1980) = stade de développement influence formalisation et implantation de la planification stratégique dans PME. -Rue et Lindsay (1980) = stade de développement joue un rôle en terme d'intensité de la planification stratégique mais pas en terme de procédures -L'amélioration de l'efficacité de la plan. stratégique n'est pas contingent avec le stade développement -Foyer des efforts de planification diffère selon le stade de développement
Sexton et Van Auken 1985	Continuité de l'étude longitudinale de 1982	278 PME	Questionnaire par entrevue, même questions	- Une minorité (14%) de PME utilise sporadiquement la planification stratégique et 42% n'y pratique aucune activité -D'une étude à l'autre, aucun changement d'attitude sur la planification stratégique -Planification importante pour PME
Schuman et Seeger 1986	Quelles activités incluent dans le processus de p.stratégique. Lien pratique et performance	220 entreprises, avec croissances rapides et ventes supérieures à \$100,000 dollars	Questionnaire postal	-La moitié (50%) ne planifie pas au démarrage -85% font des activités importantes de planification -La planification stratégique devient plus formel, plus structurée et participative lorsque les ventes augmentent -Planification stratégique orientée sur court terme et axée sur l'opérationnel -deux entreprises sur trois se focalisent sur le marketing et un cinquième sur les plans opérationnels

Tableau 2 (suite)

La synthèse des recherches sur les caractéristiques de la planification stratégique dans les PME.				
Recherches	Objectifs de la recherche	Taille de l'échantillon et type d'entreprise	Méthodologie	Résultats
Logan, Pearce, Robinson et Salem 1986	Mesurer la relation entre la planification stratégique et opérationnelle versus performance	81 PME de détail Caroline du Sud	Questionnaire posté (3 questions)	<ul style="list-style-type: none"> -15% réalise une planification stratégique -Présence ou absence n'est pas la seule cause de faillite -85% ne font pas systématiquement de planification stratégique et opérationnelle -63% des entrepreneurs jugent la p. opérationnelle plus importante contre 28% pour la p. stratégique -Marketing 65%, inventaire 57%, finance 49% et personnel 37% -Planification opérationnelle associée avec la performance mais pas la planification stratégique -L'utilisation de planification stratégique et opérationnelle donne des meilleures performances
Pelham et Clayson 1988	Explorer la réceptivité de la planification stratégique dans PME	156 PME manufacturières de Iowa entre 50 et 300 employés	Questionnaire posté	<ul style="list-style-type: none"> -90% en désaccord avec formulation plan formel = gaspillage de temps selon entrepreneur -Entrepreneurs non réceptifs à la p. stratégique et portés vers la supervision et les ventes -Planification stratégique est l'outil le plus important après l'analyse financière -Considère publicité comme fonction la plus déterminante et vitale à court terme.
Shrader, Mulford et Blackburn 1989	Examiner la relation entre l'incertitude de l'environnement, la planification opérationnelle et stratégique	97 PME (31 manufacturières, 35 de détails et 31 de services)	Questionnaire en entrevue	<ul style="list-style-type: none"> - 2/3 ne font pas de planification stratégique d'au moins un an -Celles qui le font (1/3), développent également une planification opérationnelle -L'imprévisibilité de l'environnement et les coûts élevés du processus, le manque de temps et d'habiletés des dirigeants expliquent ces résultats -N'existe aucune corrélation positive entre le niveau de planification stratégique et les trois secteurs à l'étude -Dirigeant utilise davantage la planification opérationnelle -Planificateurs plus performants

nification stratégique est plutôt informelle et réalisée sur de courtes périodes (6 mois à 2 ans) rarement sur 5 ans. Elle repose également dans les secteurs fonctionnels (la finance, la promotion, la production, l'inventaire) et sur l'usage de consultants extérieurs (les banquiers, les avocats et les consultants en gestion). De plus, Robinson et Littlejohn (1981) soutiennent que la planification

stratégique est généralement effectuée de façon ad hoc suite à l'apparition d'un problème dans l'entreprise.

Par ailleurs, Rice et Hamilton (1979, voir Sexton et Van Auken 1982) précisent qu'en général, la planification stratégique est développée seulement par le propriétaire-dirigeant. Celui-ci se base souvent sur l'avis de consultants qui ont moins d'expérience que lui dans le domaine. Souvent, l'entrepreneur est rarement capable de déterminer la pleine portée des alternatives intéressantes offertes par l'environnement.

Pour sa part, Unni (1981) constate que les entrepreneurs utilisent la planification stratégique dans une proportion de 86% pour les activités de ventes. Toutefois, cet auteur souligne que le manque de connaissance des entrepreneurs en matière de planification stratégique représente l'obstacle majeur pour son utilisation dans les PME. Enfin, Unni (1981) précise que le jugement, l'expérience et l'intuition de l'entrepreneur jouent un rôle important dans l'emploi de la planification stratégique.

Quant à Sexton et Van Auken (1982), ils observent qu'il existe un niveau anémique (18%) de planification stratégique dans les petites entreprises. La plupart des entrepreneurs l'ignorent complètement incluant même le minimum d'effort à anticiper la fluctuation des ventes futures de l'entreprise. Cependant,

ces auteurs précisent que les entreprises de plus grande taille sont davantage portées à faire l'usage de la planification stratégique.

Par ailleurs, Jones (1982) observent que les planificateurs contrairement aux non-planificateurs utilisent davantage d'activités et de consultants dans leur processus de planification stratégique. Ces planificateurs voient l'environnement de façon plus stable et ils sont plus âgés et scolarisés que les non-planificateurs. En outre, ils donnent un bon retour sur l'actif. Enfin, Jones (1982) soutient qu'avec l'accroissement de l'âge et du niveau d'éducation, les entrepreneurs apprécient davantage l'utilité de la planification stratégique.

Stoner (1983) soutient que 52% des entrepreneurs s'intéressent davantage à définir des objectifs à court terme contre 21% des objectifs à long terme dans leurs petites et moyennes entreprises manufacturières (de 2 à 150 employés). Généralement, les entreprises manufacturières de plus grande taille développent parallèlement selon lui les deux types de plans.

Pour leur part, Robinson et Pearce (1984) affirment que l'acceptation par les entrepreneurs de la première option intéressante caractérise la manière dont ils recherchent des alternatives stratégiques dans les PME. De plus, ils soutiennent que les entrepreneurs limitent l'utilisation du processus de planification stratégique dans leur entreprise parce qu'ils le jugent complexe et requiert

énormément de temps. Ces auteurs décrivent la planification stratégique dans les PME comme incomplète, non-structurée, irrégulière, sporadique, incompréhensive, segmentaire, plutôt réactive et informelle. De plus, Robinson et Pearce (1984) soulignent le manque de connaissances, d'habiletés, de confiance et d'ouverture dans le domaine par les dirigeants ainsi que les continuels problèmes quotidiens qu'ils ont à régler expliquent l'absence de planification stratégique dans les petites entreprises.

Bien que Logan, Pearce, Robinson et Salem (1986) constatent que 63% des entrepreneurs mentionnent que la planification opérationnelle est importante contre 28% pour la planification stratégique, 85% des entrepreneurs les ignorent systématiquement dans leur entreprise. Ce résultat s'explique selon eux par la nature intermittente des décisions stratégiques dans l'entreprise. Toutefois, dans l'exercice de la planification opérationnelle dans l'entreprise, les entrepreneurs manifestent selon Logan et al. (1986) un intérêt élevé à la fonction marketing.

En outre, la majorité (90%) des entrepreneurs trouvent inutile la formulation de plan dans leur entreprise parce que c'est un gaspillage de temps selon Pelham et Clayson (1988). Malgré tout, ces entrepreneurs considèrent la planification stratégique comme l'outil le plus important après l'analyse financière. Plusieurs entrepreneurs considèrent également la planification stratégique impor-

tante seulement pour les chefs de grandes entreprises selon Stoner et Fry (1987, voir Frank, Plaschka, Roessl et Welsch, 1991) et ils craignent aussi qu'elle réduise la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement à l'évolution.

Quant à Shrader, Mulford et Blackburn (1989), ils observent que deux entrepreneurs sur trois ne font pas de planification stratégique d'au moins un an et ceux qui la réalisent, ont également développé une planification opérationnelle. L'imprévisibilité de l'environnement, les coûts élevés du processus, le manque de temps et d'habileté des entrepreneurs expliquent ce résultat. Selon Shrader et al. (1989), il n'existe aucune relation entre le niveau de planification stratégique et les différents secteurs d'activités (manufacturières, détails et services). Ces auteurs précisent que l'entrepreneur oriente notamment la planification opérationnelle sur le marché et le budget.

Par ailleurs, Rue et Lindsay (1980, voir Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon, 1984) ont observé que le stade de développement et la taille de l'entreprise sont des variables de contingences importantes dans le processus de planification stratégique. En outre, Vozikis et Glueck (1980, voir Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon, 1984) ont constaté que le stade de développement a une influence considérable sur la formalisation et l'implantation de la planification stratégique dans les petites entreprises. Dans la même étude, Rue et Lindsay (1980) précisent que le stade de développement peut jouer un rôle de

contingence en terme d'intensité de la planification stratégique mais pas en terme de procédures. Utilisant la typologie de Cooper (1969, à trois stades), Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984) conclurent que l'amélioration dans l'efficacité de la planification stratégique n'est pas contingente avec le stade de développement.

En résumé, nous constatons qu'une minorité de petites entreprises s'engagent dans un processus de planification stratégique et son absence est souvent excusé par un manque de temps et d'habiletés de la part des entrepreneurs. Cependant, les PME de plus grande taille sont davantage portées à planifier et les entrepreneurs manifestent un intérêt plus marqué pour la planification opérationnelle orientée particulièrement sur la fonction marketing. De plus, on observe que la planification stratégique dans les PME est généralement réalisée par l'entrepreneur lui-même qui la pratique de manière plutôt informelle, sporadique et à court terme. Finalement, pour certains auteurs, le stade de développement de l'entreprise exerce une influence sur la formalisation, l'implantation et l'intensité de la planification stratégique.

2.3.2 L'impact de la planification stratégique dans les PME :

Les recherches ont démontré qu'une minorité de PME utilise la planification stratégique et en général, les entrepreneurs la pratiquent de manière plutôt in-

formelle, réactive et à court terme. Cependant, la seule existence, d'un plan écrit ou non, ne rend pas compte de sa réelle valeur. Conséquemment, dans cette partie, nous analyserons l'impact de la planification stratégique sur la performance et la survie éventuelle des PME.

De façon général, la présence ou l'absence de planification stratégique influence la survie des PME selon Robinson et Pearce (1984) ainsi que D'Ambroise et Bakanibona (1990, voir tableau 3). En effet, Trow (1961), Najjar (1966), Potts (1977), Robinson (1979), Robinson (1980 et 1982) et Brucker (1982) ont constaté que la planification stratégique rehausse la performance et elle est particulièrement présente dans les PME à succès. En outre, son application de façon systématique dans les PME donne un impact rapide et perceptible selon Robinson et Littlejohn (1981). Puisque les profits des entreprises participantes se sont améliorés en moyenne de 45% après 11,7 mois grâce à son utilisation et à celle de consultants de la SBDC (Small Business Development Center). De plus, il semble que le fait d'obliger les entreprises à réfléchir sur leur avenir à long terme selon Hernandez (1994) et à produire un plan sur une période de trois ans est un facteur important puisqu'elles sont toujours en vie dans une proportion de 83% après 5 ans d'existence. Parallèlement, Sexton et Van Auken (1985) observent que 20% des entreprises sont exclues des affaires après seulement deux ans parce qu'elles ont négligé la planification stratégique contre seulement 8% pour celles qui l'ont pratiquées.

Tableau 3

La synthèse des recherches sur l'impact de la planification stratégique dans les PME				
Recherches	Objectifs de la recherche	Taille de l'échantillon et type d'entreprise	Méthodologie	Résultats
Robinson et Littlejohn 1981	Q'est ce que la planification stratégique PME? Sa valeur et ses dimensions?	67 PME consultées par le SBDC	Questions, ventes, profits, employés, propriété (rencontre avec proprio)	-Planification stratégique a un impact rapide et perceptible -Profits augmentent en moyenne de 45% après 11,7 mois suite à l'intervention de consultant (ventes et employés augmentent également)
Robinson et Pearce 1984	Examiner la planification stratégique dans les PME	50 études sur le sujet	Synthèse et analyse en 4 points	-Présence ou absence de planification stratégique influence la survie future de la pme
Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon 1984	Vérifier si la performance de la planification stratégique est contingente au stade de développement	51 PME (37 de détails et 14 de services) ayant moins de 50 employés, de 3 millions de ventes annuelles et propriété indépendante	Questionnaire Utilise typologie de Cooper (1969) à 3 stades	-PME utilisant la planification stratégique améliore son efficacité dans les trois stades de développement et possède un impact positif sur la performance -Même une activité minimale de p. s. produit des conséquences positives -Stade 1, intensité de la planification stratégique est reliée à l'augmentation de la profitabilité mais non avec l'accroissement des ventes et employés -Qualité et non quantité de temps consacré à la planification qui détermine la performance
Sexton et Van Auken 1985	Continuité de l'étude longitudinale de 1982	278 PME	Questionnaire	-20% des entreprises qui ont négligé la planification stratégique se retrouvent exclus des affaires après deux ans seulement contre 8% pour celles qui le font
Logan, Pearce, Robins et Salem 1986	Établir la relation entre la planification stratégique et opérationnelle versus performance	81 PME de l'alimentation	questionnaire posté (3 questions)	-N'existe aucun lien entre la planification stratégique et la performance dans l'étude -Ceux engagés dans la planification stratégique ont une meilleure perception de leur performance -Les entreprises pratiquant la planification opérationnelle obtiennent une performance supérieure à celle qui ne le font pas -Celles qui pratiquent parallèlement les deux types de planification n'ont pas une meilleure performance que celles qui utilisent uniquement la planification opérationnelle
Schuman et Seeger 1986	Quelles activités incluent dans le processus de p.stratégique. Lien pratique et performance	220 entreprises, avec croissances rapides et ventes supérieures à \$100,000 dollars	Questionnaire postal	-Relation favorable entre la planification stratégique et opérationnelle versus la performance -Planification stratégique davantage utilisée si elle a été bénéfique à l'entreprise -Le personnel s'implique fortement et se réoccupe des objectifs

Tableau 3 (suite)

La synthèse des recherches sur l'impact de la planification stratégique dans les PME				
Recherches	Objectifs de la recherche	Taille de l'échantillon et type d'entreprise	Méthodologie	Résultats
Shrader, Mulford et Blackburn 1989	Vérification relation entre l'incertitude de l'environnement, la planification opérationnelle et stratégique	97 PME (31 manufacturières, 35 de détails et 31 de services)	Questionnaire en entrevue	<ul style="list-style-type: none"> -La planification est presque absente dans ces PME -Existe une relation positive entre la planification stratégique et opérationnelle versus la performance -Mais la planification opérationnelle influence davantage notamment sur le marché et budget -La planification stratégique et opérationnelle sont positivement corrélées avec l'incertitude
D'Ambroise et Bakanibona 1990	La planification PME et relation de l'activité versus la performance	Recherches sur PME	Synthèse et analyse des études	<ul style="list-style-type: none"> -Relation positive observée par Trow (1961), Najjar (1966), Potts (1977), Robinson (1979), Robinson (1980 et 1982), Brucker (1982) -Formalisation de la planification stratégique est bénéfique au niveau des ventes (Robinson, Pearce et Robins, 1987) -Robinson et Pearce (1983) soutiennent qu'il n'existe aucune relation formalisation/planification/performance. Mais l'emploi de consultant est significatif sur la croissance de l'actif, ventes, profits, emplois et productivité. - Robinson (1980), planification informelle améliore la performance -Bracker et Pearson (1985) , absence de relation emploi de consultant/planification/performance

En outre, Shrader, Mulford et Blackburn (1989) conclurent qu'il existe une relation positive entre la planification stratégique et la performance dans les PME. Cependant, Logan, Pearce, Robinson et Salem (1986) constatent que la planification opérationnelle l'influencerait davantage. De plus, ils précisent que les entrepreneurs utilisant parallèlement les deux types de planification n'ont pas nécessairement une meilleure performance que ceux employant uniquement la planification opérationnelle.

Dans tous les stades de développement, Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984) observent que la planification stratégique améliore l'efficacité de la PME. Ils précisent qu'au stade 1, l'intensité de la planification stratégique est fortement associé à l'augmentation de la profitabilité. De plus, Robinson et al. (1984) constatent que même une activité minimale en matière de planification stratégique produit des conséquences positives sur la performance des entreprises. Cependant, ces auteurs soulignent que c'est la qualité et non la quantité du temps consacré à cette activité qui détermine la performance de la PME.

Par ailleurs, Robinson (1980) soutient que c'est plutôt la planification informelle qui améliore la performance des entreprises. La formalisation de la planification stratégique n'est pas essentielle au succès des PME comme le soulignent Robinson et Pearce (1983). Néanmoins, elle apparaît généralement bénéfique aux petites entreprises particulièrement sur les ventes selon Robinson, Pearce et Robins (1987, voir D'Ambroise et Bakanibona, 1990). À ces propos, Saporta (1986) précise qu'un plan écrit est utile mais pas obligatoire puisqu'il existe des PME performantes se dispensant de procédures formelles de planification parce qu'elles sont dirigées par des individus qui possèdent des facultés exceptionnelles de mémorisation et de synthèse alliés à une connaissance intuitive parfaitement juste de leur secteur d'activité. Quoi qu'il en soit, il semble que les mêmes éléments fondamentaux doivent être considérés, les mêmes étapes suivies, que la planification soit conduite de façon formelle ou non (Ro-

binson et al., 1984).

Quant à Robinson et Pearce (1983), ils soutiennent que l'emploi de consultants dans le processus de planification stratégique influence la performance des PME particulièrement sur la croissance de l'actif, des ventes, des profits et de l'emploi ainsi que sur la productivité. Toutefois, Bracker et Pearson (1985, voir D'Ambroise et al., 1990) constatent plutôt le contraire. Enfin, Mayer et Goldstein (1961 et Wyant, 1977, voir Sexton et Van Auken, 1985) arrivent à la conclusion que le manque de planification systématique est une raison majeure de la mauvaise performance des PME. Ce résultat est attribuable selon Van Kirk et Noonan (1982) à l'optimisme excessif des dirigeants, à leur incapacité à reconnaître les changements et à planifier. Quant à Lalonde (1984), il soutient que le manque de vision et de connaissance en gestion des entrepreneurs sont les raisons qui expliquent le plus les déboires des PME.

En résumé, il existe en général une relation favorable entre la planification stratégique et opérationnelle versus la performance dans les PME. Cependant elle l'est davantage avec la planification opérationnelle. En outre, l'inexpérience, l'incompétence ainsi que le manque de planification et de vision des dirigeants sont les principales causes que l'on associe généralement à la faillite d'entreprise. Quoique sujet à controverses, la planification formelle ou informelle, l'emploi de consultant et le stade de développement sont des varia-

bles qui semblent influencer la performance des entreprises. Finalement, la pratique de la planification stratégique et opérationnelle est avantageuse à tous les stades de développement de la PME et même une activité minimale de celle-ci produit des conséquences positives sur sa performance.

2.3.3 Le contenu de la planification stratégique et les stratégies dans les PME :

La réussite de la PME semble lier à la présence de la planification stratégique et opérationnelle. L'entrepreneur engagé dans le processus prend des moyens pour implanter la mission et réaliser les objectifs de son entreprise. Pour le faire, il fait appel à des stratégies qui changeront dans le temps en fonction de leur propre évolution et de celle de l'entreprise ainsi que de l'environnement qui l'affecte (D'Ambroise, 1989). Alors, quel est le contenu des plans et les stratégies développés dans les PME?

À ce propos, de nombreux écrits ont été présentés. Ainsi, Miles et Snow (1978) proposent quatre stratégies adoptables par les PME (voir tableau 4) qui permettent aux entrepreneurs selon D'Ambroise et Fortin (1991) de définir leur position sur le marché par rapport à leurs compétences. Parallèlement, Davig (1986) se réfère à cette classification de Miles et Snow (1978) et constate que les stratégies de prospecteur et de défenseur obtiennent les meilleures

Tableau 4

Les stratégies dans les PME								
Miles et Snow (1978)								
-La première , stratégie défensive:	-L'entreprise essaie de se localiser et de se maintenir dans une niche sûre et relativement stable. Elle se limite à un nombre restreint de produits ou de services et mise sur une haute qualité, un service supérieur, de prix plus bas. Elle n'essaie pas d'accéder au premier rang de son secteur.							
-La deuxième, stratégie prospective:	-L'entreprise opère dans un domaine vaste et changeant. Elle essaie d'offrir en premier de nouveaux produits et de nouveaux services.							
-La troisième, stratégie d'analyse:	-Elle est intermédiaire aux deux précédentes et consiste à tenter de maintenir une stabilité en limitant sa ligne de produits et en se déplaçant dans un secteur en développement au sein de l'industrie.							
-La quatrième, stratégie réactionnaire:	-Il s'agit d'une sorte de non-stratégie consistant à attendre et à agir seulement face aux pressions de la concurrence pour éviter de perdre sa clientèle et maintenir sa rentabilité							
Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon (1984)								
Stade 1 = le démarrage	-Augmentation de la part de marché (la croissance des ventes)							
Stade 2 = le début de croissance	-Croissance de l'entreprise par les ventes et la taille organisationnelle afin de devenir un compétiteur établi et viable							
Stade 3 = la croissance avancée	-Stabilisation de la croissance et l'augmentation des profits pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise en terme de production et de marché.							
Perry (1986)								
Stade confort	Stratégie de niche = développement de produits et développement de marché							
Bamberger (1988) les avantages compétitifs par ordre d'importance								
1 = qualité du produit, 2 = régularité de la livraison, 3 = renommée de l'entreprise, 4 = qualité de la main d'oeuvre, 5 = flexibilité de l'entreprise, 6 = qualité du management, 7 = bonne image locale et contacts personnels, 8 = capacité financière, 9 = les achats, 10 = climat social, 11 = coûts faibles, 12 = créativité, 13 = image de marque, 14 = ventes personnelles, 15 = conditions de paiement, 16 = politique de prix, 17 = techniques modernes de production, 18 = part de marché, 19 = formes et couleurs (design des produits), 20 = capacité d'engineering, 21 = canaux de distribution, 22 = service après vente, 23 = diversité des produits à l'intérieur des groupes de produits, 24 = publicité/promotion des ventes, 25 = assistance technique avant la livraison, 26 = taille de la force de vente								
D'Ambroise et Fortin (1991)								
Avantage compétitif	Avantage coût produit	Avantage coût service	Différenciation produit	Différenciation service	Différenciation innovation	Différenciation marketing	Stratégie mixte	Aucune stratégie
-Marché cible.								
Large:								
Étroit:								

Tableau 4 (suite)

Les stratégies dans les PME				
Brechet (1990) Choix stratégiques et types d'activités				
Type d'activité/savoir faire Stratégie	Vente produit propre	Vente de technologie	Vente de spécialité/efficacité	Vente d'heures de travail
Fonction stratégique dominante	Vente	Études-conception	Efficacité-organisation	Fabrication
Options stratégiques face à la concurrence	-Différenciation par le marketing -Stratégie analytique -Stratégie de prospection (recherche d'opportunités commerciales nouvelles)	Différenciation par l'innovation Stratégie de prospection (Innovation technologique)	Domination par les coûts, focalisation/concentration Stratégie défensive analytique.	Domination par les coûts, bas prix. Stratégie relationnelle, service rendu.
Mc Dougall, Robinson et DeNisi (1992)				
1-Croissance agressive à travers les produits de commodité pour de nombreux petits marchés avec petites commandes spéciales. 2-Croissance rapide à travers la compétitivité des prix pour les nouveaux produits destinés aux gros clients. 3-Croissance rapide à travers des produits spéciaux dans un prix compétitif à quelques gros acheteurs. 4-Croissance moyenne avec une large gamme de produits destinés à plusieurs marchés avec une intégration en amont. 5-Croissance contrôlée à travers le prix de base du produit vendu directement au consommateur. 6-Croissance limitée dans une petite niche en offrant un produit de qualité supérieure et un service de niveau supérieur. 7-Croissance moyenne stable à travers le développement de nouveaux canaux de distribution, des marques et à travers divers degrés d'efforts de promotion. 8-Croissance limitée en vendant sur plusieurs marchés des produits fréquemment achetés avec une intégration en aval.				
Recherches	Objectifs de la recherche	Taille de l'échantillon et type d'entreprise	Méthodologie	Résultats
Perry 1980	Étudier les types de stratégies de croissance	trois entreprises	Étude de cas (explorer)	-Les stratégies de croissance, de développement de marché et de produits sont primordiales pour les pme. -La consolidation est requise suite à une croissance importante dans la pme
Davig 1986	Quelles conditions et pour quel type d'industrie utilise-t-on les stratégies	60 entreprises (vêtements, fondrie et fabrication de métaux)	questionnaire posté	-Profits sont meilleurs avec stratégies de prospecteur et défenseur -Défenseurs orientés davantage vers bas prix, qualité de produit et le service à la clientèle que les prospecteurs. -Les plus grandes entreprises sont analyseur ou prospecteur.

performances en terme de profits dans les PME. En effet, Davig (1986) démontre que les prospecteurs sont comme des chasseurs qui recherchent constamment de nouveaux produits ou simplement des améliorations pour les produits existants afin de les rendre plus compétitifs tout en maintenant les prix concurrentiels. Quant aux défenseurs, l'auteur affirme qu'ils sont centrés davantage sur le produit que sur le client parce qu'ils visent à développer un excellent produit à moindre coût et à percer le marché grâce à celui-ci. Toutefois, Davig (1986) observe, qu'en général, la qualité et les prix des défenseurs sont plus élevés que chez les prospecteurs.

Dans chaque stade de développement de la PME, Robinson, Pearce, Voziakis et Mescon (1984) ont constaté que les dirigeants ont une stratégie particulière. Au premier stade, la planification stratégique est axée sur l'augmentation de la part de marché notamment sur la croissance des ventes. Tandis qu'au deuxième stade, elle concentre ses énergies sur la croissance de l'entreprise précisément sur les ventes et la taille organisationnelle afin de devenir un compétiteur établi et viable. Finalement, elle met l'accent dans le dernier stade sur la stabilisation de la croissance et sur l'augmentation des profits pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise en terme de production et de marché.

Par ailleurs, la PME ayant atteint le stade confort selon Perry (1986) doit adopter une stratégie de niche, soit une interstice de marché que les grandes

entreprises trouvent inadaptée à leur situation et qui se retrouve au niveau du développement de produits et d'un marché plutôt qu'au niveau de la pénétration des marchés ou de la diversification. Cet auteur précise dans son étude exploratoire auprès de trois entreprises que ce stade commence lorsque l'entreprise a terminé la période de traumatisme du démarrage et qu'elle a atteint un chiffre de ventes suffisant pour assurer sa survie et un retour sur son investissement.

Pour sa part, Bamberger (1988) a classifié les avantages compétitifs poursuivis par 1135 PME sur une échelle de 1 à 26. En outre, il les a regroupés en six facteurs globaux classés par ordre d'importance (Compétence et réputation, potentialité de marketing, compétence technologique et service, conditions financières, créativité et différenciation de produits et, coût bas et politique des prix). Selon cet auteur, le plus important facteur de réussite pour une PME est l'avantage compétitif compétence et réputation qui englobe six avantages parmi les sept premiers de l'étude, soit: qualité des produits (premier rang), la régularité de la livraison (deuxième rang), la renommée de l'entreprise (troisième rang), la qualité de la main d'oeuvre (quatrième rang), la qualité du management (sixième rang) et finalement la bonne image locale et les contacts personnels (septième rang). Cependant, Bamberger (1988) précise que l'importance des cinq autres facteurs globaux et de leurs éléments respectifs varient en fonction des conditions internes et externes de l'entreprise.

Selon Brechet (1990), les choix stratégiques des entreprises se définissent comme des choix de portefeuille de savoir-faire et de fonctions stratégiques. Bref, il s'agit de rechercher la combinaison optimale du processus de production, de commercialisation, de vente et autres à l'intérieur des fonctions de l'entreprise.

Par ailleurs, le facteur clé pour le succès des PME manufacturières selon Steiner et Solem (1988) est le développement d'un avantage compétitif qui passe par la spécialisation dans les produits, les marchés et les clients. Se référant au modèle de Porter (1982), D'Ambroise et Fortin (1991) dans son modèle à seize cases envisagent deux cas, assez fréquents dans les PME: celui des entreprises n'ayant clairement opté ni pour une stratégie de domination par les coûts, ni pour une stratégie de différenciation (stratégie mixte), et celui des entreprises n'ayant aucune orientation stratégique particulière.

De plus, Stoner (1987, voir Hernandez, 1994) observe que les compétences distinctives et les avantages compétitifs dont peuvent se prévaloir des PME (12) nouvellement lancées et des PME (34) en développement ne sont pas les mêmes pour les deux catégories. En effet, pour les PME existantes, le savoir-faire vient en premier, suivi de l'originalité du produit ou service, et du meilleur service au consommateur. Par contre, pour les entreprises nouvellement créées, l'emplacement vient en premier et suivi du bas niveau des prix. Quant

les nouvelles entreprises font face à la croissance, McDougall, Robinson et De-Nisi (1992, voir Hernandez, 1994) observent que certains entrepreneurs visent une expansion limitée ou moyenne et d'autres optent délibérément pour une stratégie de développement agressive où choisissent de se battre sur les prix. De plus, ces auteurs précisent que c'est une erreur de limiter le choix stratégique de la PME sur un créneau étroit (niche) ainsi qu'à la pratique de prix élevés en fournissant un produit et un service de qualité supérieure à la clientèle.

Dans le contenu de leur planification stratégique, Stoner (1983) constate que les entreprises manufacturières insèrent des pro forma financiers (46%) et réalisent l'évaluation du point mort (69%). Il précise que leurs objectifs à court terme sont centrés sur les finances de l'entreprise. Cependant, les objectifs à long terme (3 à 5 ans) contiennent des prévisions sur les profits, le taux de retour sur l'investissement, le point mort, les ventes, le taux de croissance, les coûts et les dépenses ainsi que les capacités opérationnelles. Quant à Jones (1982), il précise que les entreprises qui planifient utilisent généralement la planification à court terme, l'analyse des ratios, les études de marché dans le but d'innover, la recherche d'opportunités d'investissement, la participation dans les décisions liées aux produits et services, la participation dans les stratégies de croissance et finalement, font appel à des consultants principalement pour la production, la budgétisation et le développement de stratégies de croissance.

En résumé, il existe une variété de stratégies développées et utilisées par les petites entreprises. Plusieurs auteurs dont Miles et Snow (1978), Brechet (1990) et D'Ambroise et Fortin (1991) classifient les stratégies d'entreprises adoptées par leurs dirigeants. De plus, l'orientation stratégique de la PME est également influencée par son stade de développement et les avantages compétitifs des nouvelles entreprises semblent différentes de ceux des entreprises existantes. Enfin, les plans des entreprises contiennent généralement des prévisions sur les profits, le retour de l'investissement, le point mort, les ventes, le taux de croissance, les coûts et les dépenses et, sur les capacités opérationnelles.

2.3.4 Le processus de planification stratégique dans les PME :

Ainsi, après avoir examiné le contenu des plans et les stratégies liés à la PME et leurs importances, nous nous sommes intéressés à la façon dont procède les dirigeants pour formuler leurs stratégies d'entreprises. Nous analyserons différents processus de planification stratégique proposés à la PME afin de dégager les caractéristiques dominantes.

Ainsi, Shuman et Seeger (1986) mentionnent que les entrepreneurs orientent leurs activités de planification principalement sur l'opérationnel. Ils réalisent dans des proportions différentes l'analyse de la compétition (60%),

l'identification des besoins de la clientèle (74%), le développement d'un plan détaillé d'allocation des ressources (65%), l'analyse des forces et faiblesses opérationnelles (76%), la considération de plan de contingence (86%), l'allocation de ressources pour le contrôle et la rétroaction (70%), et les procédures d'implantation (86%). Généralement, lorsque les ventes sont en croissance, le processus devient plus formel, structuré et participatif (voir tableau 2 p. 29)

Malgré le peu de recherches sur le processus utilisé en contexte de PME, certains chercheurs comme Gilmore (1971), Nagel (1981), Van Kirk et Noonan (1982), Ragab (1983), Thurston (1984), Amar et Amar-Oliel (1985) et Saporta (1989) ont proposé (voir tableau 5) des modèles de planification stratégique pour ce type d'organisation. À l'analyse de ces modèles, on observe qu'aucun consensus sur la manière d'élaborer un plan stratégique en contexte de PME ne s'y dégage et qu'ils sont assez différents dans leur composition. De plus, on constate que la structure de base des modèles diffère généralement peu du modèle normatif présenté par Jauch et Glueck (1990). L'étape servant à déterminer la mission et les objectifs de l'entreprise est présentée de façon constante dans l'ensemble des modèles étudiés. Tous les auteurs proposent également une étape d'analyse et de diagnostic des environnements interne et externe de l'entreprise. Dans l'étape du choix des stratégies, Nagel (1981) est le seul qui ne donne aucune indication sur les stratégies possibles. Quant à

Tableau 5

Les modèles de planification stratégique adaptés à la PME				
Auteurs	Gilmore	Nagel	Van Kirk et Noonan	Ragab
Année	1971	1981	1982	1983
Étapes 1	Rendre compte de la stratégie actuelle, énoncer les critères et les valeurs des têtes dirigeantes.	Noter les signaux indiquant que des plans sont nécessaires.	Établir une définition d'affaires.	Définir la mission
2	Déceler les problèmes dans l'environnement et le fonctionnement relatifs aux prévisions, aux performances en marketing au sujet des produits, de la R.D., de l'organisation du management	Rassembler et classer l'information sur l'environnement et sur l'entreprise.	Comprendre le climat courant.	Choisir une niche.
3	Trouver les éléments clés.	Évaluer la concurrence	Mettre des objectifs.	Identifier le potentiel d'action de l'entreprise.
4	Formuler les solutions possibles.	Sélectionner les facteurs importants et déterminer les ventes prévisionnelles pour chaque segment produit-marché, les coûts et les salaires.	Sélectionner des alternatives stratégiques.	Commencer à intervenir au niveau de la mission et des objectifs. Discernement des points faibles décisifs de la concurrence, du choix du mode d'action (attaque, défense, extension d'activité, retrait)
5	Évaluer les solutions proposées.	Développer des possibilités stratégiques.	Préparer le plan stratégique opérationnel.	Dessiner le grand projet: stratégie de marché, des produits, organisationnelle.
6	Choisir la nouvelle stratégie en basant sur des facteurs d'importance prépondérante.		-Exécuter le plan.	
7			-Fournir des contrôles.	
8			-Fournir des alternatives à toute éventualité.	

Tableau 5 (suite)

Les modèles de planification stratégique adaptés à la PME				
Auteurs	Thurston	Amar et Oliel-Amar	Saporta	Jauch et Glueck
Année	1984	1985	1989	1990
Étapes 1	Connaître son entreprise	Diagnostic de l'environnement interne et externe	Fixer les objectifs et les règles du jeu	Les éléments du management stratégique (Stratèges, mission et objectifs)
2	Déterminer les objectifs	Développement d'objectifs et choix stratégiques	Analyser les lignes de forces et faiblesses de l'entreprise	Analyse et diagnostic de l'environnement général, sectoriel et international, et les facteurs internes (Forces et faiblesses)
3	Évaluation des possibilités et définition du plan.	Programme d'actions prioritaires.	Prévoir l'environnement concurrentiel des prochaines années	Le choix stratégique. Considérer les options stratégiques génériques, faire les variations et choisir.
4	Mise en oeuvre et contrôle des écarts.	Adapter la structure organisationnelle.	Isoler les problèmes stratégiques de l'entreprise et envisager les options possibles.	L'implantation: -Les ressources et la structure -Les politiques, les plans et l'administration
5		Implantation	Appliquer et contrôler	-L'évaluation et le contrôle -Anticipation et rétroaction
6		Contrôle et rétroaction		

Gilmore (1971), Nagel (1981) et Ragab (1983), ils ne considèrent aucunement l'étape d'implantation de la stratégie. Enfin, la plupart des auteurs intègrent une étape d'évaluation et de contrôle.

Cependant, quelques auteurs ont rapporté des observations qui caractérisent le processus de planification stratégique en contexte de PME. À ce propos, Thurston (1984) considère que l'efficacité de la planification stratégique repose

considérablement sur la qualité et la pertinence de cette dernière plutôt que sur la quantité ou le degré de formalisme rencontré dans les grandes entreprises. De plus, cet auteur soutient que les objectifs personnels de l'entrepreneur se confondent souvent aux objectifs de l'entreprise. Parallèlement, Gilmore (1971) et Saporta (1989) font ressortir également l'importance des valeurs personnelles des dirigeants de petites entreprises et de leur influence sur la planification stratégique. De plus, Gilmore (1971) associe la décision stratégique à la qualité de l'observation de l'environnement interne et externe. Quant à Amar et Amar-Oliel (1985), ils sont convaincus que le processus de planification stratégique procure à la PME une arme efficace pour lutter contre la concurrence. Tandis que Ragab (1983) soutient que l'analyse de l'environnement et des facteurs internes sont les éléments clés de l'analyse stratégique dans la PME parce qu'une mauvaise évaluation des ressources peut avoir des effets drastiques sur son destin. Par contre, Van Kirk et Noonan (1982) mentionnent que l'habileté des entrepreneurs à choisir des segments qui sont économiquement non viables pour la grande entreprise est l'avantage le plus important pour la PME qui utilise le processus de planification stratégique. Enfin, Nagel (1981) soutient que l'entrepreneur doit commencer à planifier suite à l'apparition de signes concrets tels qu'une menace, une occasion, une force ou une faiblesse dans l'entreprise.

En résumé, les recherches spécifiques sur le contenu du processus de planification stratégique dans les PME sont extrêmement rares. Cependant plusieurs auteurs ont développé des modèles théoriques pour la PME. On constate que leur conception de base ressemble beaucoup au modèle normatif de Jauch et Glueck (1990) utilisé pour cette recherche. Finalement, les auteurs accordent en général énormément d'importance aux valeurs et aux objectifs personnels des dirigeants ainsi qu'à l'analyse des environnements interne et externe de l'entreprise dans leur cheminement analytique.

2.4 La planification stratégique en phase de prédémarrage :

La planification stratégique et opérationnelle semble avoir une relation favorable sur la performance des PME. Malgré le manque de temps, le manque de formation et les nombreuses préoccupations quotidiennes, c'est l'entrepreneur qui effectue généralement seul cette activité dans son entreprise et l'influence de plusieurs manières. Cependant, il n'existe aucun consensus de la part des auteurs sur le processus de planification qui doit être utilisé en contexte de PME. En outre, le degré de formalisation et l'intensité de la planification stratégique en contexte de PME varient en fonction du stade de développement. C'est à partir de tous ces constats que nous nous sommes intéressés à la planification stratégique de l'entreprise en phase de prédémarrage sachant que cette phase semble influencer la vie future de la PME selon Gill (1985).

2.4.1 Le modèle de développement de la petite entreprise :

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'évolution de l'entreprise en proposant différents modèles de développement. Généralement, les modèles de développement sont construits de façon linéaire, composés de trois à cinq stades et s'appuient sur des concepts similaires au cycle de vie du produit et au cycle de vie de l'humain (enfance, croissance, déclin) (Dussault, 1987; Ramangalahy, 1990; Carle, 1993). Le premier stade concerne le début de l'entreprise et celle-ci est normalement de petite taille. À ce stade, la principale préoccupation de l'entrepreneur consiste à s'implanter sur le marché en adoptant une stratégie compétitive. L'entrepreneur consacre son temps à la production et à la vente en supervisant directement les opérations et les employés. À l'autre extrémité, le dernier stade correspond à une période de stagnation, de déclin ou d'exploitation maximale des ressources. À ce stade, l'entreprise est généralement de grande taille. Quant aux stades intermédiaires, ils décrivent des périodes de croissance, d'expansion ou de maturité. Enfin, il semble qu'un contexte particulier prévaut à chacun des stades et l'évolution de l'entreprise est fonction des capacités managériales de l'entrepreneur (Dussault, 1987; Ramangalahy, 1990; Carle, 1993).

2.4.2 La phase de prédémarrage :

Kroeger (1974), Cooper (1979), Churchill et Lewis (1983), Kazanjian (1984), Gill (1985) et Fortin (1986 et 1992) ont particulièrement élaboré des modèles de développement pour décrire l'évolution de la petite entreprise et de façon globale, la gestion des entrepreneurs dans leurs différents stades de développement. Cependant, peu d'auteurs se sont intéressés spécifiquement à la phase de prédémarrage d'une entreprise que l'on peut définir comme la période de pré-lancement des opérations.

En contexte de prédémarrage, l'entrepreneur axent ses activités selon Kazanjian (1984, voir Ramangalahy, 1990) sur le développement d'un produit, d'un marché et d'une technologie et; sur la réunion des ressources financières ainsi que sur l'organisation informelle de l'entreprise. Pour sa part, Kroeger (1974, voir Ramangalahy, 1990) affirme que cette phase est une période d'initiation où les entrepreneurs mettent l'emphase sur le développement d'un produit et sur l'innovation d'une technologie.

Quant à Gill (1985, voir Dussault, 1987), il affirme que cette phase s'associe à la période d'analyse et de création de l'entreprise. Elle se compose de trois étapes, soit: décider de partir en affaires, trouver un objectif d'affaires finalement, élaborer et tester le plan d'affaires. La décision de partir en affaires

implique une évaluation préliminaire de l'idée d'affaires, des tendances relatives aux ressources et du personnel. La deuxième étape consiste à trouver un objectif ou une idée d'affaires par une évaluation systématique de leurs ressources, de leurs habiletés et de leurs besoins. Gill (1985) soutient que la connaissance du marché futur est l'un des facteurs clés à considérer dans cette étape. La troisième étape a comme objectif d'élaborer et de tester le plan d'affaires par une analyse détaillée des ressources essentielles, par l'identification des ressources de support et finalement par une analyse et un test de marché. En outre, il soutient que la qualité démontrée dans la préparation de ces étapes est en relation directe avec le succès que connaîtra une entreprise dans le futur. Enfin, Gill (1985, voir Dussault, 1987) présente trois éléments essentiels qu'il dit itératifs et indépendants entre eux mais qui sont fortement reliés au développement et à la réussite d'une nouvelle entreprise, soit : premièrement, la formation, l'expérience de travail et les habiletés de l'entrepreneur; deuxièmement, les ressources que l'entrepreneur peut apporter à l'entreprise; et troisièmement, l'idée d'affaires et ses possibilités dans le marché.

Pour sa part, Fortin (1986 et 1992) soutient que la préentreprise est le premier stade de développement d'une PME. Celle-ci est essentielle et déterminante pour son succès. Ce stade correspond à l'ensemble des actions posées par l'entrepreneur afin de la mettre sur pied. Sa durée varie d'un projet à l'autre

mais elle se termine lors du lancement officiel des opérations de la nouvelle entreprise. Enfin, la démarche peut être formalisée sous la forme d'un plan d'affaires.

En résumé, il existe plusieurs modèles décrivant le développement et l'évolution de la petite entreprise. Cependant, peu d'auteurs présentent une étape préparatoire au lancement des opérations. De plus, il semble que la qualité mise dans la préparation de cette phase affecte les étapes subséquentes de développement de la PME. La démarche s'associe à la période d'analyse et à l'ensemble des actions posées par l'entrepreneur afin de mettre sur pied son entreprise. Enfin, le tout se formalise sous la forme d'un plan d'affaires.

2.4.3 Le plan d'affaires :

Le processus pour la création d'une entreprise est une démarche au cours de laquelle un (ou plusieurs) individu va tenter de réunir un ensemble de ressources humaines, techniques et financières, en vue de donner naissance à une nouvelle entité économique. Cette future entreprise devra progressivement acquérir son autonomie et réaliser des performances qui lui permettront de faire face à la concurrence à laquelle elle sera confrontée. Auparavant, la personne entreprenante aura perçu un besoin non comblé en terme de service ou de produit dans l'environnement et qu'elle croit rentable auprès d'une certaine clien-

tèle suffisante en nombre et accessible sur un marché. Par la suite, elle doit réaliser un plan d'affaires par la recherche de divers informations dans son environnement et surtout dans le réseau d'affaires du secteur d'activité dans lequel elle créera son entreprise afin d'identifier les ressources nécessaires pour sa création. Suite à l'analyse de cette information, elle constitue par sa démarche la réalisation d'un document décrivant la première planification stratégique et opérationnelle de la future entreprise, c'est à dire le plan d'affaires. Finalement, la personne mobilise les ressources nécessaires et créera son entreprise (Belley, Dussault et Lorrain, 1991).

Ces auteurs précisent que le plan d'affaires constitue un outil d'analyse, de négociation et de planification qui aidera l'entrepreneur à actualiser son projet de création d'entreprise. L'entrepreneur doit avoir une vision systémique du fonctionnement de la future entreprise lors de la phase de création. Ainsi, la compréhension du fonctionnement dynamique d'une nouvelle entreprise passe par une étude approfondie de ses environnements externe (général et sectoriel) et interne. En outre, l'analyse des composantes internes permet à l'entrepreneur de connaître les ressources dont il dispose et les ressources qu'il doit acquérir. Cette analyse interne lui permet d'identifier les forces et les faiblesses de la future entreprise tandis que l'analyse des facteurs de l'environnement externe permet d'identifier les opportunités et les menaces qui s'offrent à elle. À ce propos, plusieurs auteurs dont Timmons et al. (1985), Man-

cuso (1985), McClauglin (1985), Fortin (1986), Siégel et al. (1989), Broods et Stevens (1987), Dell'Aniello (1987), Gasse et Al. (1988), Good (1989), Onudi (1978) et Perreault (1994) se sont intéressés au processus de création d'une entreprise et ont proposé différents modèles et contenus de plans d'affaires. Quant à Belley, Dussault et Lorrain (1991), ils ont procédé à une analyse de ces différents modèles et ont présenté un modèle synthèse selon une approche systémique de ce que devrait contenir théoriquement un plan d'affaires crédible et cohérent. Enfin, leur démarche d'analyse se réfère à un processus de planification stratégique et opérationnelle et le modèle de plan d'affaires (voir annexe 1) proposé par Belley, Dussault et Laferté (1996) regroupe l'ensemble des points essentiels soulevés par les différents auteurs pour la composition d'un plan d'affaires complet.

2.4.4 Les recherches sur les entreprises en phase de prédémarrage :

Comme nous venons de le constater, les écrits traitant de la constitution d'un plan d'affaires sont nombreux. À ce propos, Belley et al. (1991) suggèrent une démarche théorique pour quelqu'un qui voudrait élaborer un projet d'entreprise. À ce propos, des résultats d'études nous amènent à observer des différences entre la pratique et la théorie concernant l'élaboration d'un plan d'affaires. À cet effet, les études de Lorrain (1990) et de Huot (1993) nous apportent des informations sur la démarche et les comportements empruntés par

les entrepreneurs québécois afin d'élaborer leur projet d'entreprise.

Dans son étude menée auprès de 606 jeunes entrepreneurs québécois âgés de moins trente (30) ans (âge moyen 27,5 ans), Lorrain (1990) précise que l'entrepreneur démarre son entreprise dans un secteur d'activité relié à ses expériences de travail antérieures. Le temps moyen écoulé entre la décision de se lancer en affaires et le lancement de l'entreprise est de 8,5 mois. La plupart des entrepreneurs n'ont pas d'expérience de gestion et ils ne sont pas familiers avec le milieu des affaires. L'insatisfaction dans l'emploi apparaît comme le plus important facteur déclencheur de l'action. Leur expérience de travail apparaît également comme la source principale de l'idée d'affaires. Les entrepreneurs ont généralement un modèle d'imitation provenant surtout de la famille, des amis personnels et du milieu des affaires. Dans la phase de prédémarrage, les entrepreneurs investissent leur temps principalement dans les activités financières, de marketing et de choix du site ainsi qu'ils accordent beaucoup d'importance à la disponibilité de subventions gouvernementales. Enfin, Lorrain (1990) conclût que les jeunes entrepreneurs ne sont pas différents des entrepreneurs en général.

Par ailleurs, les 32 entrepreneurs (entreprises de services) composant l'étude de Huot (1993) avaient un âge moyen de 37,8 ans. Dans la phase de prédémarrage, la majorité des entrepreneurs ont consacré en moyenne 4,59

mois à la préparation de leur projet d'entreprise de service. Spécifiquement, les résultats concernant les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne, lors de la phase de prédémarrage, montrent que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt à chacun de ces environnements ainsi qu'à chacune des variables qui les composent. En effet, les entrepreneurs se préoccupent davantage de leurs environnements interne et sectoriel que de leur environnement général mais ils semblent accorder le même intérêt aux environnements sectoriel et interne. Ainsi, les facteurs à proximité de l'entreprise (facteurs de l'environnement interne et sectoriel) intéressent davantage l'entrepreneur contrairement aux facteurs de l'environnement général. De plus, les entrepreneurs considèrent principalement les facteurs liés au marketing lors de l'analyse de l'environnement interne notamment à la qualité des services à offrir, à la gamme de services à offrir et au service à la clientèle. Toutefois, les différentes composantes de l'environnement sectoriel sont évaluées de façon équivalente par l'entrepreneur. Par conséquent, Huot (1993) constate que la réalité tel que vécue par les entrepreneurs diffère de ce qui est recommandé dans la littérature particulièrement sur la nécessité d'avoir une vision holistique de l'entreprise. En effet, les entrepreneurs concentrent ses efforts principalement sur l'analyse de certaines variables environnementales spécifiquement sur la fonction marketing et semblent privilégier l'analyse des environnements interne et sectoriel au détriment de l'environnement général. En outre, les différences

du secteur d'activités peuvent traduire selon Huot (1993) des exigences spécifiques et influencer les comportements de planification stratégique et opérationnelle de l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage. Finalement, le stade de développement constitue également selon l'auteur un facteur de contingence pouvant expliquer les différences de comportements de gestion des entrepreneurs dans l'étude.

En résumé, les jeunes entrepreneurs québécois (moins de 30 ans) ne sont pas différents des entrepreneurs en général. Dans la phase de prédémarrage de leur future entreprise, les entrepreneurs manifestent un intérêt différent à chacun des environnements externe et interne ainsi que sur leurs différentes composantes. Ces entrepreneurs d'entreprises de services accordent plus d'intérêt en terme d'analyse aux facteurs qui sont à proximité de leur entreprise et spécifiquement à la fonction marketing. En outre, il existe effectivement un écart entre ce qui est prescrit par la littérature en matière planification stratégique et opérationnelle et sa pratique dans le domaine lors de la phase de prédémarrage. Enfin, il semble que les comportements d'analyses stratégiques des entrepreneurs pourraient être influencés par le secteur d'activité et le stade de développement de l'entreprise.

CHAPITRE III

OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une analyse de la littérature traitant de la planification stratégique dans les PME. Ainsi, nous avons observé que la majorité des modèles normatifs de planification stratégique ont été développés dans un contexte de grande entreprise. Cependant, les recherches réalisées auprès des PME soutiennent que les modèles doivent tenir compte de son caractère particulier et les entrepreneurs exercent une influence considérable sur sa pratique. Par ailleurs, le stade de développement a été identifié comme une variable de contingence importante dans l'implantation, la formalisation et l'intensité de la planification stratégique dans le PME. En outre, la littérature traitant spécifiquement de la planification stratégique dans les entreprises lors de la phase de prédémarrage s'avère peu abondante. Cependant, on y retrouve de nombreuses informations sur la constitution d'un projet d'entreprise ou d'un plan d'affaires. Enfin, la recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche longitudinale sur les entrepreneurs qui viennent de démarrer leur entreprise ainsi que sur les pratiques de gestion. Elle a pour objectif de recueillir certaines informations sur les caractéristiques personnelles des entrepreneurs et sur la façon qu'ils gèrent leur entreprise. Les professeurs, Louis Dussault de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), André Belley et Jean Lorrain de

l'Université du Québec à Trois-Rivières ainsi que Yves Lachance et Denis Martel de l'UQAC constituent l'équipe responsable de ce programme de recherche.

La présente recherche vise à améliorer l'état des connaissances sur la planification stratégique dans les entreprises en phase de prédémarrage. Plus spécifiquement, **l'objectif général poursuivi sera d'identifier et d'évaluer les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière.**

Les données recueillies serviront à établir le profil des entrepreneurs en matière de comportements stratégiques lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière. À cet effet, nous avons formulé des hypothèses qui porteront spécifiquement sur les comportements d'analyse stratégique liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage. Les hypothèses formulées sont les suivantes :

Hypothèse générale :

Lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière, les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les environnements interne, sectoriel et général.

Hypothèse 1 :

Lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière, les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement général.

Hypothèse 2 :

Lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière, les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement sectoriel.

Hypothèse 3 :

Lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière, les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement interne.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude descriptive et porte sur l'ensemble des moyens et techniques utilisés afin de répondre à la question de recherche et à la vérification des hypothèses. La recherche nous permettra d'améliorer nos connaissances sur la manière d'analyser et d'agir des entrepreneurs en matière de planification stratégique lors de la phase de prédémarrage. Bref, il s'agit d'une recherche descriptive (Gauthier, 1986) puisqu'elle vise à identifier les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs en phase de prédémarrage.

4.1 La population :

La population à l'étude se compose d'entrepreneurs québécois ayant créés une nouvelle entreprise manufacturière depuis moins de dix-huit (18) mois. Les entreprises issues d'un rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise ont été exclues de l'échantillon puisqu'il s'agit d'entreprises déjà existantes ou que les démarches de l'entrepreneur ont généralement été facilitées lors de la phase de prédémarrage.

4.1.1 Le choix des entreprises manufacturières :

Nous avons choisi d'effectuer l'étude auprès d'entreprises manufacturières parce qu'elles affichent selon Saporta (1994) le taux le plus élevé de survie (succès) parmi toutes les entreprises. Toutefois, le taux de création dans ce secteur d'activités est faible. En outre, les différences du secteur d'activités peuvent traduire selon Huot (1993) des exigences spécifiques et influencer les comportements de planification stratégique et opérationnelle de l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage. C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressés au secteur manufacturier.

4.2 La technique d'échantillonnage :

C'est avec la collaboration des commissaires industriels des régions du Saguenay Lac St-Jean, de la Mauricie Bois Francs, de Montréal, de Québec Beauce et de Rivière du Loup que nous avons constitué l'échantillon. Ils nous ont fourni une liste des nouvelles entreprises manufacturières ayant moins de dix-huit (18) mois d'existence et situées sur leur territoire respectif. En outre, l'inexistence de liste fiable ne nous permet pas de déterminer avec exactitude la taille de la population. Par la suite, nous avons tenté de joindre par téléphone les propriétaires de ces entreprises manufacturières. Bref, soixante-sept (67) propriétaires-dirigeants d'entreprises contactés ont accepté de participer à

l'étude. Parmi les questionnaires complétés, cinq (5) ont été rejetés ayant été jugés non-valides. L'échantillon d'étude se compose donc de soixante-deux (62) propriétaires d'entreprises manufacturières québécoises. Ainsi, la méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer cet échantillon correspond à une technique d'échantillonnage non-probabiliste et volontaire, telle que décrite par Gauthier (1986).

Cette méthode d'échantillonnage nous semble la plus appropriée compte tenu de la nature même de l'étude c'est à dire la difficulté à identifier les nouvelles entreprises et considérant que les créations d'entreprises manufacturières sont moins nombreuses. En outre, la période visée par l'étude, soit le démarrage, exige du participant un minimum de réflexion pour se remémorer les démarches effectuées lors de cette phase de vie de l'entreprise. C'est pourquoi, la nature volontaire de la participation revêt une importance particulière afin de s'assurer que le répondant accorde un minimum d'intérêt à l'étude, qu'il se souvienne des actions posées lors de la préparation de son projet d'entreprise et ainsi éviter qu'il ne rationalise l'ensemble de ses réponses.

4.3 L'instrument de mesure :

Considérant la quantité et la qualité des informations que nous désirons recueillir, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire spécifique

comme instrument de mesure. Ce questionnaire se compose majoritairement de questions fermées permettant d'évaluer les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs et ce, à l'aide d'une échelle de type Likert en cinq points. Précisons qu'une grande proportion des questions composant l'instrument de mesure furent déjà validées dans le cadre de recherches antérieures (Dussault, 1987, Lorrain et Raymond, 1988; Lorrain, 1990 et Huot, 1993).

Le questionnaire comporte trois (3) sections dont les détails vous sont présentés au tableau 6. La première section du questionnaire, composée de trente et un (31) énoncés, fournit des informations générales sur l'entreprise concernée. La deuxième section, quant à elle, constitue le coeur de cette étude puisqu'elle évalue les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. L'ordre de présentation des questions réfère au modèle de planification stratégique de Jauch et Glueck (1990). Ainsi, nous mesurons dans un premier temps, l'état des connaissances de l'entrepreneur concernant la gestion et le secteur d'activités. Par la suite, nous évaluons le degré d'analyse des différents facteurs liés aux environnements général, sectoriel et interne effectué par l'entrepreneur. Nous vérifions ensuite l'importance et l'intérêt des sources d'information consultées par l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage. Finalement, nous cherchons à

Tableau 6

Le contenu du questionnaire = 185 énoncés		
Section A : Informations générales sur l'entreprise :		31
A1=	Renseignements généraux sur l'entreprise	10
	Activités de l'entreprise	9
	Nombre d'employés	2
A2=	Motivation	1
	Facteur déclencheur	1
	Source de l'idée d'affaires	1
A3=	Technologie de l'entreprise	7
Section B : Comportements de planification stratégique:		137
B1=	Caractéristiques de la phase de prédémarrage	5
	Mission et objectifs	4
B2=	Connaissances du secteur d'activités et gestion	15
B3=	Analyse et diagnostic	113
	Environnement général	10
	Environnement sectoriel	29
	Ressources	7
	Clients	4
	Fournisseurs	6
	Concurrents	12
	Opportunités et menaces	2
	Environnement interne	49
	Aspects marketing	11
	Aspects opérationnels	13
	Aspects humains	9
	Aspects financiers	13
	Aspects légaux	3
	Forces et faiblesses	2
	Sources d'information	13
	Choix stratégiques	8
Section C : Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur		17
	- Caractéristiques générales	7
	- Caractéristiques spécifiques	2
	- Formation et expérience	8

identifier le type de stratégie adoptée par ces entrepreneurs. Cette section se compose d'un total de cent trente sept (137) énoncés. La troisième et dernière

section de cet outil de mesure nous fournit, quant à elle, des informations concernant les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur. Cette section compte dix sept (17) énoncés. Afin d'accroître la validité de cet instrument de mesure, nous l'avons présenté à un groupe de professeurs en gestion qui en ont fait l'analyse et nous ont suggéré quelques modifications. Par la suite, nous l'avons soumis à trois (3) entrepreneurs répondant aux critères d'échantillonnage de l'étude, afin d'évaluer leur compréhension de chaque énoncé. Nous avons ainsi obtenu le questionnaire final tel que présenté à l'annexe (3).

4.4 La procédure d'enquête :

La procédure d'enquête se compose essentiellement de cinq (5) étapes. À la première étape nous avons communiqué avec les commissaires industriels de chacun des secteurs à l'étude (Régions Saguenay/Lac St-Jean, Mauricie/Bois Francs, Montréal, Rivière du Loup et Québec/Beauce) afin d'obtenir les listes des nouvelles entreprises manufacturières créées dans ces régions. La deuxième étape consistait à contacter, à partir des listes obtenues, les entrepreneurs répondants aux critères d'échantillonnage pour les inviter à participer à cette étude. À la troisième étape, nous avons réalisé des entrevues individuelles lors de laquelle le participant devait compléter un questionnaire. Pour assurer une meilleure compréhension, un interviewer présentait les directives

générales puis, lisait chacune des questions en fournissant des explications supplémentaires au besoin. Les entrevues étaient effectuées sur les lieux de travail des entrepreneurs et à la convenance de ceux-ci. La durée moyenne des entrevues était d'environ deux heures et trente minutes (2 hres 30). À la quatrième étape, nous avons procédé à la vérification et à la codification des questionnaires complétés. Finalement, à la cinquième étape, nous avons procédé à l'analyse des résultats.

4.5 La méthode d'analyse :

Les données ainsi recueillies et codifiées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science) version Windows. Dans un premier temps, nous avons analysé les données descriptives de l'étude en utilisant des statistiques, telles: la fréquence, la moyenne, la médiane, le mode, l'écart-type, le minimum et le maximum. Ces statistiques nous ont permis d'identifier et d'exposer certaines caractéristiques générales de l'échantillon. Par la suite, nous avons procédé à la vérification des hypothèses à l'aide de statistiques spécifiques et appropriées. Ainsi, pour vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche, le test d'ajustement du khi carré a été utilisé afin de vérifier l'uniformité de la distribution des choix des entrepreneurs quant aux cotes données aux facteurs analysés. Pour terminer, des tests T pairés de Student ont été effectués et permettent de vérifier si l'écart entre deux moyennes

est significativement différent. Bref, les tests T ont servi à comparer les résultats relatifs aux analyses faites par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. Afin de vérifier si les analyses effectuées par les entrepreneurs présentent des différences significativement entre les environnements (général, sectoriel et interne) et entre les différents facteurs qui les composent.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre expose les résultats obtenus auprès de (62) propriétaires dirigeants de nouvelles entreprises manufacturières concentrées dans cinq régions du Québec. Dans la première partie, nous présentons les caractéristiques de l'échantillon tandis que la seconde précisera les caractéristiques générales concernant les entreprises manufacturières à l'étude. La troisième partie décrit les caractéristiques personnelles des entrepreneurs interrogés. Quant aux résultats liés à la phase de prédémarrage de ces entreprises manufacturières, ils constituent la quatrième partie de ce chapitre. Spécifiquement, cette partie se compose des caractéristiques générales de la phase de prédémarrage; de l'état des connaissances de l'entrepreneur reliées à son secteur d'activité et à la gestion de l'entreprise; des comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne; et finalement des différentes sources d'information consultées par les répondants ainsi que le niveau d'intérêt manifesté par les entrepreneurs à l'égard de ces informations. Nous terminerons cette présentation des résultats par la vérification des hypothèses dans la dernière et cinquième partie de ce chapitre.

5.1 Les caractéristiques de l'échantillon :

5.1.1 La répartition des entreprises par région

L'échantillon de l'étude comprend 62 entreprises manufacturières réparties dans cinq régions du Québec. Cette répartition des entreprises par région (tableau 7) montre que 38,7% des entreprises à l'étude sont situées dans la région de Montréal, 24,2% dans la région de la Mauricie Bois Francs, 16,1% dans celle du Saguenay Lac St-Jean, 12,9% dans la région de Québec et finalement, 8,1% dans celle de Rivière du Loup.

5.1.2 La répartition des entreprises par secteurs d'activités

Les résultats présentés dans le tableau 7 indiquent que 17,7% des entreprises manufacturières étudiées opèrent dans le secteur de la fabrication de produits métalliques, 12,9% dans celui du bois, 9,7% dans l'habillement, 9,7% dans les produits électriques, 8,1% dans l'alimentation, 8,1% dans les meubles, 6,5% dans l'imprimerie et, 1,6% appartient au secteur du textile. De plus, une proportion importante (25,8%) des entreprises de l'échantillon sont actifs dans divers secteurs d'activités de l'économie à caractère technologique. Cette classification des secteurs d'activités fût élaborée par le ministère de l'industrie, la science et la technologie du Québec (1996).

Tableau 7

La répartition des entreprises manufacturières		
PAR RÉGION	N	%
Montréal	24	38,7
Mauricie/Bois Francs	15	24,2
Saguenay Lac St-Jean	10	16,1
Québec	8	12,9
Rivière du Loup	5	8,1
	<hr/> 62	<hr/> 100,0
PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS		
Fabrication de produits métalliques	11	17,7
Bois	8	12,9
Habillement	6	9,7
Produits électriques	6	9,7
Alimentation	5	8,1
Meuble et ameublement	5	8,1
Imprimerie	4	6,5
Produits du textile	1	1,6
Industries manufacturières diverses	16	25,8
	<hr/> 62	<hr/> 100,0

5.2 Les caractéristiques des entreprises :

5.2.1 Les caractéristiques générales des entreprises

Les résultats présentés au tableau 8 regroupent les caractéristiques générales des entreprises manufacturières à l'étude. L'échantillon se compose de nouvelles entreprises manufacturières du Québec dont l'âge moyen était, au moment de l'étude, de 10,87 mois. Toutefois, 79,0% d'entre elles avaient un âge

Tableau 8

Les caractéristiques générales des entreprises manufacturières des cinq régions du Québec		
	N	%
Âge des entreprises ($\bar{x} = 10,87$ et $\sigma = 4,53$)		
0 à 6 mois	13	21,0
7 à 12 mois	27	43,5
13 à 18 mois	22	35,5
Forme légale		
propriétaire unique	18	29,0
société avec associés	4	6,5
compagnie avec capital action	40	64,5
Part d'actions du répondant		
aucune action détenue	2	3,2
entre une et 49% des actions	15	24,7
50% des actions	17	27,4
entre 51 et 99% des actions	8	14,1
100% des actions	19	30,6
Nombre d'associé/actionnaire		
aucun associé/actionnaire	21	33,9
un associé/actionnaire	21	33,9
deux associés/actionnaires	10	16,1
trois associés/actionnaires	4	6,5
quatre associés/actionnaires et plus	6	9,6
Membre de la famille dans l'entreprise		
aucune personne	26	41,9
une personne	22	35,5
deux personnes	8	12,9
trois personnes	5	8,1
quatre personnes	1	1,6

qui se situait entre 7 et 18 mois. Rappelons que l'un des principaux critères d'échantillonnage de l'étude était que les entreprises aient moins de dix-huit (18) mois d'existence. De plus, 64,5% des entreprises de cet échantillon ont été

constituées sous la forme légale de compagnie ayant un capital action et qu'une proportion de 72,1% des entrepreneurs interrogés affirment détenir au moins 50% du capital action émis par leur entreprise. Par ailleurs, 33,9% des entrepreneurs rencontrés n'ont aucun associé actionnaire alors que la moitié (50%) des répondants brassent les affaires de leur entreprise avec la participation d'un ou deux associés. Enfin, une proportion 35,5% des entrepreneurs consultés précisent qu'un membre de leur famille est impliqué dans leur entreprise manufacturière tandis que 41,9% des entrepreneurs affirment en avoir aucun.

5.2.2 Les caractéristiques liées aux activités de l'entreprise manufacturière

Les résultats obtenus dans le tableau 9 indiquent que 66,1% des entrepreneurs interrogés sont responsables des activités quotidiennes de leur entreprise. De plus, la majorité des entrepreneurs de l'échantillon affirment également être responsables des opérations (62,9%), du marketing (58,1%), des ressources humaines (56,5%) ainsi que de la création et de l'innovation (54,8%) dans leur entreprise. À noter que seulement 38,7% des répondants s'approprient la responsabilité des finances et de la comptabilité de leur entreprise. Les entrepreneurs interrogés travaillent en moyenne 64,2 heures par semaine aux affaires de leur entreprise manufacturière. Parmi ce nombre d'heures moyen, 44,1% sont consacrées par les entrepreneurs à la production, 21,8% à

Tableau 9

Les caractéristiques liées aux activités de l'entreprise manufacturière							
					N		%
Répondant est responsable :							
					41		66,1
					39		62,9
					36		58,1
					35		56,5
					34		54,8
					24		38,7
					N		hre/sem
Répondant consacre (heures de travail/semaine) à l'entreprise (min. = 35 et max. = 120)					62		64,2
					N		%
Répondant consacre quel % de ce 64,2 heures à							
					48		44,1
					46		21,8
					52		15,6
					51		14,8
					43		14,4
					45		9,9
					1		9,0
					40		7,8
					41		5,1
					38		4,5
					33		3,6
					27		2,9
Répondant manquant de temps pour tout faire					40		64,5
Heures supplémentaires nécessaires (\bar{x} = 17)					46		74,2
Nb/ d'employés/entreprise	0	1	2	3	4	5 et+	\bar{x}
régulier temps complet	0	11	15	7	7	22	5,18

rechercher de la clientèle, 15,6% à la vente aux clients, 14,8% à l'administration et 14,4% pour diriger. De plus, 64,5% des entrepreneurs interrogés disent qu'ils manquent de temps pour assumer toutes les obligations envers l'entreprise manufacturière. Ainsi, ces entrepreneurs estiment en moyenne leur besoin de temps supplémentaire à 17 heures par semaine. Les résultats démontrent également que toutes les entreprises bénéficient d'au moins un employé régulier (incluant le propriétaire-dirigeant). Toutefois, 82,3% (51/62) d'entre elles en comptent deux et plus alors que 35,4% des entreprises (22/62) en utilisent cinq et plus. Bref, ces nouvelles entreprises manufacturières ont en moyenne 5,18 employés réguliers.

5.2.3 Les caractéristiques de la technologie de l'entreprise manufacturière

Les résultats du tableau 10 indiquent qu'une proportion de 62,9% des entrepreneurs rencontrés affirment que les équipements et la technologie utilisés dans leur entreprise représentent un investissement élevé. La majorité des entrepreneurs interrogés (61,3%) disent que leurs connaissances techniques existantes représentent le principal facteur influençant le choix de la technologie à utiliser pour les opérations de l'entreprise. Un peu plus de la moitié des entrepreneurs consultés (51,6%) considèrent que leur technologie est équivalente à celle de la concurrence tandis qu'une autre proportion de répondants (29%) la trouvent plus avancée dans leur entreprise. Les entrepreneurs rencontrés

Tableau 10

LES CARACTÉRISTIQUES DE LA TECHNOLOGIE DE L'ENTREPRISE MANUFACTURIÈRE		
	N	%
Choix de la technologie		
investissement élevé	39	62,9
forte demande en main d'oeuvre	14	22,6
les deux	3	6,5
Facteurs influençant le choix technologique		
connaissances techniques existantes	38	61,3
disponibilité des ressources financières	10	16,1
disponibilité des ressources humaines	3	4,8
autres	6	9,7
Avancement technologique		
équivalent à la concurrence	32	51,6
plus avancé que la concurrence	18	29,0
moins avancé que la concurrence	12	19,4
Type de production utilisé		
sur commande	43	69,4
par lot (batch)	9	14,5
processus continu	5	8,1
à la chaîne	4	6,5
sur commande et processus continu	1	1,6
Existence normes formelles/sect. d'activités	41	66,1
accréditation de qualité reçue	2	3,2

dans l'étude utilisent principalement le type de production sur commande (69,4%) alors que 14,5% d'entre eux emploient le type de production par lot (batch) dans leur entreprise. Finalement, une proportion de 66,1% des entrepreneurs interrogés confirment qu'ils ont des normes formelles à respecter et à

contrôler dans le secteur d'activités. Ainsi, deux d'entre elles possèdent une accréditation de qualité reconnue.

5.3 Les caractéristiques de l'entrepreneur :

5.3.1 Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur

Le tableau 11 expose les caractéristiques personnelles des entrepreneurs rencontrés dans cette étude. Ainsi, ces entrepreneurs sont âgés en moyenne de 36,7 ans dont 67,8% ont moins de quarante (40) ans. L'échantillon se compose principalement d'hommes (79,0%) et la majorité des entrepreneurs sont mariés ou vivants en union libre (79,0%). On remarque aussi que 66,1% des personnes consultées ont un membre de leur famille immédiate (conjoint, père, mère, frère, soeur ou enfants) en affaires qui, à l'occasion opèrent dans le même secteur d'activités (25,8%). Le nombre moyen d'années de scolarité des répondants est de 14,0 années et 41,9% des entrepreneurs possèdent entre sept (7) et douze (12) années à leur actif. Un peu plus de 35% des entrepreneurs interrogés détiennent un diplôme universitaire. De plus, le nombre moyen d'années d'expérience de travail est de 14,2 années. À noter qu'une proportion de 54,1% des entrepreneurs rencontrés possédaient plus de onze (11) années d'expérience à leur actif. Plus de 64% des entrepreneurs étudiés ont travaillé au sein d'une entreprise ayant cinquante (50) employés et moins.

Tableau 11

Les caractéristiques personnelles des entrepreneurs		
	N	%
Âge (\bar{x} = 36,7 ans et σ = 9,1)		
19 à 29 ans	12	19,4
30 à 39 ans	30	48,4
40 à 49 ans	14	22,6
50 à 59 ans	6	9,7
Sexe		
féminin	13	21,0
masculin	49	79,0
État civil		
marié, union libre	49	79,0
célibataire, séparé, divorcé, veuf	13	21,0
Personne de la famille en affaires	41	66,1
activité ayant un lien avec le répondant	16	25,8
Nb. d'années de scolarité (\bar{x} = 14,01 ans et σ = 3,36)		
7 à 12 ans	26	41,9
13 à 15 ans	16	25,8
16 à 18 ans	14	22,6
19 à 22 ans	6	9,7
Niveau de scolarité		
primaire	1	1,6
secondaire	24	38,7
collégial	15	24,2
universitaire	22	35,5
Expérience de travail (\bar{x} = 14,2 ans et σ = 9,5 ans)		
moins de cinq ans	11	18,0
6 à 10 ans	17	27,9
11 à 15 ans	10	16,4
16 à 20 ans	11	18,0
plus de 20 ans	13	19,7

Tableau 11 (suite)

Les caractéristiques personnelles des entrepreneurs		
	N	%
Emploi antérieur/ Nb. d'employés		
moins de 10 employés	17	27,4
11 à 50 employés	23	37,1
51 à 250 employés	9	14,5
251 à 500 employés	4	6,5
plus de 500 employés	8	12,9
Expérience		
de propriétaire-partenaire	32	51,6
de faillite	3	4,8
Prop-partenaire actif dans une autre entreprise	18	29,0
Acquisition de connaissances		
Par la formation académique		
en gestion	25	40,3
de techniques spéciales	28	45,2
du secteur d'activité	12	19,4
en affaires	18	29,0
en démarrage d'entreprise	12	19,4
Par l'expérience du travail		
en gestion	14	22,6
liée au secteur d'activité	16	25,8
en gestion et secteur d'activité	26	41,9

Soulignons que 51,6% des entrepreneurs consultés ont déjà été propriétaires dirigeants avant de lancer cette entreprise manufacturière et, seulement 4,8% des entrepreneurs ont vécu une expérience de faillite. Au moment de l'étude, 29,0% des entrepreneurs interrogés étaient également partenaires dans une autre entreprise. Par ailleurs, les entrepreneurs rencontrés affirment avoir acquis par leur formation académique des connaissances en gestion

(40,3%) et des connaissances techniques (45,2%). Parallèlement, 41,9% des entrepreneurs rencontrés ont acquis des connaissances en gestion et des connaissances du secteur d'activités à partir de leur expérience de travail.

5.3.2 La motivation et le facteur déclencheur :

Dans cette étude, les trois principales raisons (tableau 12) qui ont motivé et poussé les entrepreneurs à créer leur entreprise manufacturière, sont : relever un défi (51,7%), créer mon emploi (40,4%) et créer une entreprise à succès (37,1%). Ces résultats ont été obtenus par un cumul des trois choix émis par les entrepreneurs consultés. Les résultats démontrent que le principal facteur ayant incité l'entrepreneur à fonder son entreprise est : l'identification d'une opportunité (58,1%). Cependant, la remise en question (35,5%) et l'insatisfaction au travail (30,7%) constituent également des facteurs déclencheurs importants.

5.3.3 La source de l'idée d'affaires

Au tableau 13, les résultats précisent l'origine de l'idée d'affaires des entrepreneurs qu'ils ont expliquée principalement à partir de cinq sources, soient : de la PME où il travaillait (19,4%), de diverses sources (19,4%), de la gran-

Tableau 12

La motivation de l'entrepreneur et les principaux facteurs à fonder son entreprise manufacturière lors du prédémarrage								
	choix # 1		choix # 2		choix # 3		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Motivation								
Relever un défi	14	22,6	12	19,4	6	9,7	32	51,7
Créer mon emploi	15	24,2	6	9,7	4	6,5	25	40,4
Créer entrep. à succès	4	6,5	8	12,9	11	17,7	23	37,1
Être son propre patron	7	11,3	6	9,7	5	8,1	18	29,1
Avoir travail intéressant	2	3,2	10	16,1	4	6,5	16	25,8
Faire de l'argent	2	3,2	4	6,5	8	12,9	14	22,6
Me valoriser	2	3,2	5	8,1	5	8,1	12	19,4
Principaux facteurs déclencheurs								
Identifier opportunité	13	21,0	13	21,0	10	16,1	36	58,1
Remise en question	8	12,9	9	14,5	5	8,1	22	35,5
Insatisfaction au travail	4	6,5	8	12,9	7	11,3	19	30,7
Offre d'un partenaire	6	9,7	5	8,1	5	8,1	16	25,9
Multiples	10	16,1	3	4,8	2	3,2	15	24,1
Congédiement	11	17,7	—	—	—	—	11	17,7

de entreprise où il travaillait (17,7%), de la recherche active d'une opportunité (12,9%) ou d'une innovation (11,3%).

Tableau 13

La source de l'idée d'affaires		
	N	%
De la PME où je travaillais	12	19,4
De la grande entreprise où je travaillais	11	17,7
D'une recherche active d'opportunité	8	12,9
D'une innovation	7	11,3
D'un passe-temps (loisir)	5	8,1
D'une association avec un inventeur	4	6,5
D'un deuxième emploi	2	3,2
D'une demande spécifique d'un client	1	1,6
De sources diverses	12	19,4
	62	100,0

5.4 Les résultats concernant la phase de prédémarrage :

5.4.1 Les caractéristiques générales de la phase de prédémarrage

Le tableau 14 présente les caractéristiques générales de la phase de prédémarrage. Les entrepreneurs interrogés ont consacré en moyenne 8,04 mois à la préparation de leur projet d'entreprise. Dans 67,8% des cas, cette préparation s'est effectuée sur une période se situant entre quatre (4) et douze (12) mois dont 40,4% l'ont réalisée entre sept (7) et douze (12) mois. Par ailleurs, 95,2% des entrepreneurs rencontrés ont formulé un plan d'affaires. 32,3% des répondants ont suivi un programme de formation sur la préparation d'un plan d'affaires. Alors qu'une proportion de 75,8% des entrepreneurs interrogés ont

Tableau 14

Les caractéristiques de la phase de prédémarrage		
	N	%
Mois de préparation (\bar{X} = 8,04 et σ = 9,37)		
0 à 3 mois	17	27,4
4 à 6 mois	17	27,4
7 à 12 mois	25	40,4
plus de 12 mois	3	4,8
Formulation d'un plan d'affaires	59	95,2
Bénéficie d'un programme de formation sur plan d'affaires	20	32,3
Bénéficie du support d'un organisme	47	75,8
Formule des objectifs	58	93,5
sur le chiffre d'affaires	45	72,6
sur la rentabilité	45	72,6
sur le nombre d'employés	25	40,3
sur la productivité	23	37,1
sur l'autonomie financière	16	25,8
Formule ces objectifs écrits	54	87,1
Horizon temporel		
moins d'un an	8	12,9
1 à 2 ans	33	53,2
3 à 5 ans	18	29,0
non précisé	3	4,8

bénéficié du support d'un organisme pendant la formulation et la structuration de leur projet d'entreprise. Lors de la préparation de leur plan d'affaires, 93,5% des entrepreneurs rencontrés affirment avoir formulé des objectifs. La majorité

des objectifs formulés par les entrepreneurs étaient liés principalement au chiffre d'affaires (72,6%) et à la rentabilité (72,6%) de l'entreprise. Précisons également, qu'une proportion de 87,1% des répondants les ont formulé par écrit. Finalement, ces objectifs couvraient une période d'un (1) à deux (2) ans dans la majorité des cas (53,2%).

5.4.2 L'état des connaissances de l'entrepreneur du secteur d'activité et de la gestion avant de décider de partir en affaires :

Les résultats présentés au tableau 15 évaluent sur une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas du tout et 5 = tout à fait) le niveau de connaissances de l'entrepreneur concernant le secteur d'activités et la gestion avant qu'il considère sérieusement le démarrage d'une entreprise dans ce secteur. Les résultats démontrent que les entrepreneurs avaient de bonnes connaissances du secteur d'activités de leur entreprise et de la gestion avant de se lancer en affaires puisque l'on obtient un résultat moyen global de 3,63. L'élément sur lequel les entrepreneurs semblent avoir le plus haut niveau de connaissances était les principaux concurrents (4,26). Les éléments sur lesquels les entrepreneurs semblent avoir les plus faibles niveaux de connaissance étaient le volume potentiel des ventes (3,27) et la gestion des opérations (3,27). Il faut préciser que tous les facteurs analysés par les entrepreneurs enregistrent un score moyen supérieur à 3,00.

Tableau 15

L'état des connaissances du secteur d'activité et de la gestion par l'entrepreneur avant de décider de partir en affaires					
	N	\bar{X}	σ	MD	MO
Connaissances					
Des principaux concurrents	62	4,26	1,02	5,0	5,0
Des sommes de travail	62	3,91	1,20	4,0	5,0
Du rôle de l'innovation	62	3,90	1,04	4,0	4,0
Des clients intéressés	62	3,85	1,06	4,0	5,0
Des aspects de la fabrication	62	3,77	1,13	4,0	4,0
Des investissements requis	62	3,73	1,10	4,0	4,0
Des principales techniques dispo.	62	3,68	1,16	4,0	4,0
Des besoins en main d'œuvres	62	3,63	1,15	4,0	5,0
Du point mort	62	3,54	1,25	4,0	5,0
Des principaux fournisseurs	62	3,47	1,34	4,0	4,0
Des disponibilités ress. financières	62	3,39	1,17	4,0	4,0
Des sources de financement	62	3,37	1,21	4,0	4,0
De la tendance du marché	62	3,34	1,16	4,0	4,0
Du volume potentiel des ventes	62	3,27	1,11	3,0	4,0
De la gestion des opérations	62	3,27	1,11	3,0	3,0
Résultat moyen global		(3,63)			

5.4.3 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne en phase de prédémarrage :

Les résultats concernant les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne dans leur entreprise manufacturière seront abordés dans cette partie. Tous ces comporte-

ments ont été évalués à partir d'une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas du tout et 5 = tout à fait, représentent respectivement la valeur la moins élevé et la plus élevé à l'analyse).

5.4.3.1 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage

Les résultats descriptifs du tableau 16 montrent que les variables qui composent l'environnement général obtiennent un score moyen global de 3,11 . De plus, on constate que les entrepreneurs rencontrés analysent à des degrés différents tous les facteurs de l'environnement général.

À ce propos, les technologies disponibles (3,78) et les subventions gouvernementales (3,70) sont les variables pour lesquelles on obtient les résultats moyens les plus élevés. À l'opposé, les autres variables économiques (taux de chômage, taux d'inflation, valeur du dollar canadien) (2,38) et les tendances démographiques (2,51) représentent les variables qui enregistrent les résultats moyens les plus faibles de l'environnement général.

Tableau 16

Les comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage					
	N	\bar{X}	σ	MD	MO
Technologies disponibles	59	3,78	1,23	4,0	5,0
Subventions gouvernementales	60	3,70	1,29	4,0	5,0
Aide technique gouvernementale	59	3,32	1,27	3,0	4,0
Conjoncture économique	58	2,98	1,17	3,0	3,0
Lois et règlements	57	2,91	1,29	3,0	2,0
Température et saison	31	2,90	1,42	3,0	4,0
Taux d'intérêt	54	2,80	1,29	3,0	3,0
Valeurs de la société	40	2,70	1,41	3,0	1,0
Tendances démographiques	37	2,51	1,40	3,0	1,0
Autres variables économiques	53	2,38	1,37	2,0	1,0
Score moyen global environ. général		(3,11)			

5.4.3.2 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage :

Les résultats descriptifs présentés au tableau 17 indiquent que l'environnement sectoriel obtient un score moyen global de 3,44. On observe que les variables de l'environnement sectoriel sont également analysées à des degrés différents par les entrepreneurs interrogés. À ce sujet, on constate que l'identification des besoins et types de clientèle (4,18), la qualité des produits de la concurrence (4,12), les caractéristiques des produits concurrents (4,07),

Tableau 17

Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage					
	N	\bar{X}	σ	MD	MO
Disponibilité (score moyen global)		3,21			
des équipements/technologie	60	4,02	0,91	4,0	4,0
des produits et fournitures	61	4,00	1,06	4,0	5,0
des ressources financières	61	3,85	1,09	4,0	4,0
des ressources humaines	58	3,33	1,14	3,0	3,0
de centre de formation	52	2,50	1,37	2,0	1,0
de centre de recherche	55	2,29	1,24	2,0	1,0
de firmes de consultation	57	1,86	1,04	2,0	1,0
Clients (score moyen global)		3,61			
ident. besoins/types clientèle	60	4,18	0,83	4,0	4,0
taille du marché	61	3,89	0,93	4,0	4,0
caractéristiques territoire visé	58	3,78	1,06	4,0	4,0
possibilité d'exportation	56	2,54	1,56	2,0	1,0
Fournisseurs (score moyen global)		3,50			
quantité de produits disponibles	59	3,70	1,05	4,0	4,0
prix/qualité des produits/serv.	60	3,67	1,00	4,0	4,0
délais de livraison	60	3,60	1,01	4,0	3,0
volonté faire/affaires ensemble	60	3,45	1,12	4,0	4,0
nombre	60	3,35	1,19	3,0	3,0
localisation	59	3,27	1,24	3,0	3,0
Concurrents (score moyen global)		3,51			
qualité des produits	61	4,12	0,89	4,0	4,0
caractéristiques des produits	61	4,07	0,99	4,0	4,0
nombre	60	3,98	1,15	4,0	4,0
localisation	59	3,91	1,25	4,0	5,0
prix des produits	61	3,87	1,04	4,0	4,0
capacité de production	60	3,57	1,15	4,0	4,0
part de marché	60	3,45	1,21	4,0	4,0
distribution	57	3,35	1,20	3,0	3,0
délais de livraison	60	3,12	1,31	3,0	3,0
publicité et promotion	59	2,90	1,22	3,0	3,0
possibilité arrivée/nouv/conc.	61	2,89	1,26	3,0	3,0
produits substitués	50	2,68	1,31	3,0	1,0
Score moyen global env. sectoriel		(3,44)			

la disponibilité des équipements et technologies (4,02) et la disponibilité des produits et fournitures (4,00) représentent les variables ayant obtenues les résultats moyens les plus élevés parmi toutes les variables analysées par les entrepreneurs rencontrés dans l'environnement sectoriel. À l'opposé, la disponibilité des firmes de consultants (1,86) et la disponibilité de centre de recherche (2,29) obtiennent les pointages moyens les moins élevés.

Une analyse plus spécifique des différentes composantes de l'environnement sectoriel nous indique que le score moyen global concernant l'analyse de la disponibilité des ressources est à (3,21). Les facteurs les plus analysés sont la disponibilité des équipements et de la technologie (4,02) et la disponibilité des produits et des fournitures (4,00). Tant qu'à la disponibilité des firmes de consultants (1,86), il correspond au facteur le moins analysé par les entrepreneurs interrogés.

Concernant l'analyse de la composante " clientèle (3,61) ", le facteur le plus analysé est l'identification des besoins et types de clientèle (4,18). À l'opposé, les possibilités d'exportation hors de la province (2,54) représente le facteur le moins analysé par les entrepreneurs rencontrés. Ce résultat de 4,18 obtenu par le facteur " l'identification des besoins et types de clientèle " est le plus élevé parmi toutes les variables de l'environnement sectoriel.

Quant à l'analyse de la composante " fournisseurs (3,50) ", nous observons que les facteurs analysés par les entrepreneurs cumulent tous des pointages moyens supérieurs à 3,00. Précisons que la quantité de produits disponibles (3,70) et la localisation des fournisseurs (3,27) représentent respectivement le facteur le plus analysé et le moins analysé par les entrepreneurs interrogés.

Finalement, le résultat moyen global obtenu concernant l'analyse spécifique de la composante " concurrence " est de 3,51. La qualité des produits concurrents (4,12), les caractéristiques des produits de la concurrence (4,07) et le nombre de concurrent (3,98) sont les facteurs les plus analysés par les entrepreneurs. À l'opposé, les produits substitués (2,68), la possibilité d'arrivée de nouveaux concurrents (2,89), et la publicité et la promotion des concurrents (2,90) représentent les facteurs les moins analysés par les entrepreneurs concernant cette composante concurrents.

En résumé, on observe que la composante " clients " obtient le score moyen global le plus élevé (3,61) parmi toutes les composantes de l'environnement sectoriel. Les résultats moyens globaux des composantes " concurrents et fournisseurs " sont respectivement de 3,51 et 3,50. Enfin, soulignons que la composante " disponibilité des ressources " enregistre un score moyen global de (3,21), le plus faible des composantes de l'environnement sectoriel.

5.4.3.3 Les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne lors de la phase de pré-démarrage

Les résultats descriptifs du tableau 18 indiquent les comportements de gestion des entrepreneurs étudiés liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne. Ces résultats ont été obtenus avec l'aide d'une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas du tout et 5 = tout à fait) et le score moyen global obtenu par l'environnement interne est de 3,66. Cet environnement est composé de cinq aspects soient : marketing, opérationnels, humains, financiers et légaux. Les résultats obtenus par toutes les variables qui composent les cinq aspects, nous permettent de constater également que les entrepreneurs rencontrés analysent à des degrés différents chaque composante de l'environnement interne. À ce propos, on observe que la qualité des produits à offrir (4,31), les formes juridiques (4,26) et les besoins en équipements et facilité de production (4,25) représentent les variables ayant obtenues les résultats moyens les plus élevés parmi toutes les variables analysées par les entrepreneurs dans l'environnement interne. À l'opposé, l'accueil de nouvel employé (2,63) et la méthode d'évaluation du personnel (2,74) obtiennent les pointages moyens les moins élevés. Ainsi, l'analyse des facteurs composant l'aspect marketing obtient un résultat moyen global de 3,82. La qualité des produits à offrir (4,31), la gamme de produits à offrir (4,15), le chiffre d'affaires potentiel (4,12), le ser-

Tableau 18

Les comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage					
	N	X	σ	MD	MO
Aspects marketing (score moyen)		3,82			
qualité produit à offrir	61	4,31	0,62	4,0	4,0
gamme de produits à offrir	61	4,15	0,89	4,0	4,0
chiffre d'affaire potentiel	61	4,12	0,84	4,0	4,0
service à la clientèle	58	4,09	1,06	4,0	5,0
possibilité dév. nouv. produits	59	4,09	0,97	4,0	5,0
prix des produits à offrir	61	4,05	0,84	4,0	4,0
accessibilité des produits offerts	57	3,77	0,86	4,0	4,0
uniformisation produits à offrir	51	3,72	1,13	4,0	3,0
délais de livraison des produits	60	3,67	1,03	4,0	4,0
sources d'informations	60	3,07	1,14	3,0	3,0
promotion et publicité	59	2,85	0,99	3,0	3,0
Aspects opérationnels (score moyen)		3,67			
besoins équip. et facilité production	61	4,25	0,87	4,0	5,0
coûts d'opération de l'entreprise	61	4,02	1,06	4,0	5,0
besoins mat. prem./fourn./énergie	59	3,97	0,98	4,0	4,0
planification et contrôle opérations	60	3,80	0,79	4,0	4,0
capacité production de produits	61	3,77	0,97	4,0	4,0
méthodes de travail	61	3,74	1,04	4,0	4,0
aménagement physique	61	3,72	1,18	4,0	4,0
critères localisation de l'entreprise	61	3,69	1,22	4,0	4,0
critères de contrôle qualité/accréd.	60	3,60	1,09	4,0	4,0
gestion des achats et approvis.	61	3,41	1,13	3,0	3,0
critères de sélection des fourn.	60	3,33	1,10	3,0	3,0
niveau des stocks et inventaires	59	3,27	1,28	4,0	4,0
gestion environnementale	46	2,96	1,39	3,0	4,0

Tableau 18 (suite)

Les comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage					
	N	\bar{X}	σ	MD	MO
Aspects humains (score moyen)		3,24			
tâches à exécuter	61	3,85	1,01	4,0	4,0
besoins qualifications de personnel	60	3,72	1,02	4,0	4,0
rémunération	59	3,54	1,03	4,0	4,0
moyens de coordination activités	61	3,49	0,97	4,0	4,0
philosophie de gestion	58	3,10	1,28	3,0	4,0
création d'un conseil d'administ.	52	2,83	1,48	3,0	1,0
modes de recrutement	55	2,80	1,22	3,0	2,0
méthode d'évaluation personnel	55	2,74	1,25	3,0	4,0
accueil nouvel employé	56	2,63	1,33	3,0	1,0
Aspects financiers (score moyen)		3,80			
besoins de fonds	61	4,13	1,04	4,0	5,0
investissement global	61	4,07	1,04	4,0	5,0
point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	4,0	5,0
capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	4,0	5,0
budgets prévisionnels	61	3,90	1,06	4,0	4,0
prix de revient	61	3,89	0,84	4,0	4,0
sources de financements bancaires	60	3,78	1,15	4,0	4,0
variation fonds de roulement	61	3,72	1,07	4,0	4,0
sources de subventions gouvern.	60	3,68	1,36	4,0	4,0
sources de fonds personnels/amis	61	3,61	1,33	4,0	4,0
système informatique	58	3,60	1,49	4,0	5,0
système comptable approprié	61	3,54	1,19	4,0	4,0
besoins de contrôles financiers	61	3,49	1,16	4,0	3,0
Aspects légaux (score moyen)		3,77			
formes juridiques	58	4,26	1,01	5,0	5,0
droits et devoirs d'actionnaires	52	3,71	1,41	4,0	5,0
ententes légales	56	3,25	1,38	3,5	4,0
Score moyen environnement interne		(3,66)			

vice à la clientèle (4,09), la possibilité de développer de nouveaux produits (4,09) et le prix des produits et services à offrir (4,05) sont les facteurs marketing les plus analysés par les entrepreneurs. À l'opposé, la promotion et la publicité (2,85) représente le facteur le moins analysé par ces derniers. Précisons que la qualité des produits et services à offrir (4,31) est le facteur ayant obtenu le résultat moyen le plus élevé parmi l'ensemble des facteurs des environnements général, sectoriel et interne dans cette étude.

Pour les aspects opérationnels, nous obtenons un score moyen de 3,67. L'analyse des besoins en équipements et facilités de production (4,25), les coûts d'opération de l'entreprise (4,02) et les besoins en matières premières, fournitures et énergie (3,97) représentent les facteurs les plus analysés par les entrepreneurs consultés tandis que la gestion environnementale (2,96) représente le facteur le moins analysé concernant les aspects opérationnels.

Quant aux aspects humains, ils obtiennent la moyenne globale la plus faible des différents aspects composant l'environnement interne avec un score de 3,24. Les facteurs les plus analysés sont les tâches à exécuter (3,85) et les besoins de qualifications du personnel (3,72). À l'opposé, l'accueil de nouvel employé (2,63) et les méthodes d'évaluation du personnel (2,74) représentent, quant à eux, les facteurs les moins analysés par les entrepreneurs pour les aspects humains lors de la phase de prédémarrage.

Concernant les aspects financiers, le résultat moyen global obtenu est de 3,80. Tous les résultats obtenus par les composantes des aspects financiers sont supérieurs à 3,00. Soulignons que les facteurs " besoins de fonds (4,13) investissement global (4,07), point mort et pertes ou profits (4,03) et la capacité d'emprunter (4,02) " enregistrent des scores moyens supérieurs à 4,00. Le facteur besoins de fonds est le plus analysé par les entrepreneurs concernant les aspects financiers tandis que le besoin de contrôles financiers (3,49) représente le facteur le moins analysé.

Quant aux aspects légaux, le pointage moyen cumulé est de 3,77. Les formes juridiques (4,26) est le facteur le plus analysé par les entrepreneurs rencontrés. Précisons que tous les éléments de l'aspect légal obtiennent un score moyen supérieur à 3,00.

En résumé, le score moyen global concernant l'analyse des composantes de l'environnement interne est de 3,66 lors de la phase de prédémarrage. Par ailleurs, les résultats moyens globaux se rapportant aux différents aspects de l'environnement interne sont de 3,82 pour les aspects marketing, 3,80 pour les aspects financiers, 3,77 pour les aspects légaux, 3,67 pour les aspects opérationnels et 3,24 pour les aspects humains.

5.4.4 Les sources d'information

Lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs étudiés ont consulté diverses sources d'informations impersonnelles et personnelles afin d'obtenir des renseignements pour la préparation de leur projet d'entreprise. Le tableau 19 présente les résultats quant à la fréquence d'utilisation (N) des sources consultées et du niveau d'intérêt (sur une échelle de type Likert en cinq points, 1 = pas intéressant et 5 = très intéressant) accordé par ces entrepreneurs concernant les informations obtenues.

Ainsi, lors de l'analyse des environnements interne et externe, les entrepreneurs ont réalisé 1096 consultations, principalement sur les sources d'information personnelles dans une proportion de 69,7% afin de se renseigner sur différents types d'information et conseil. Le support d'organisme (159 consultations), les professionnels (134), les amis (129) et les revues et journaux (116) représentent les principales sources d'information que les entrepreneurs ont le plus fréquemment utilisées dans la préparation de leur projet d'entreprise. Bien que ces sources mentionnées soient intéressantes pour la plupart des répondants, les sources d'information support d'organisme (4,03) et les professionnels (4,02) demeurent de loin celles où les entrepreneurs manifestent le niveau d'intérêt le plus élevé pour les informations obtenues. Précisons également que les 1096 consultations réalisées par les entrepreneurs, lors de la

Tableau 19

**Les sources d'information consultées et le niveau d'intérêt accordé
aux renseignements reçus par les entrepreneurs en phase de prédémarrage**

Type d'information/conseil	Sources impersonnelles (332/1096 = 30,3%)								Sources personnelles (764 /1096 = 69,7%)										total				
	Re v u e s		Répertoires		Documents		Bibliothèques		AMIS		PARENTS		CONCURRENCE		Clients		BANQUIER		Profess i onnels		SUPPORT ORGANISME		consu ltation N
	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	N	X	
Sur l'économie	13	3,46	13	3,38	3	4,00	4	4,50	4	3,35	5	3,40	4	2,25	6	3,69	12	3,75	9	4,11	10	4,10	83
Politiques du gouvernement	11	2,55	4	3,50	3	2,33	9	3,67	5	3,20	2	2,50	2	1,00	3	2,67	3	2,67	7	4,29	17	4,06	66
Aide/support gouvernement	12	2,92	5	3,00	2	2,50	10	4,30	9	3,44	4	4,00	3	1,67	2	1,00	11	3,55	14	4,00	38	4,18	110
Lois et règlements	7	2,57	4	3,00	3	2,00	14	3,64	3	2,33	3	2,67	4	2,25	2	1,50	2	2,20	11	3,45	13	3,92	66
Clientèle	10	3,10	14	4,07	7	3,43	7	3,57	13	3,62	4	3,00	11	3,18	23	4,13	3	2,33	11	4,00	5	3,80	108
Fournisseurs	6	3,00	9	3,33	6	3,17	3	1,67	13	3,46	6	3,33	8	3,88	7	3,29	2	1,50	14	4,07	5	3,00	79
Matières premières	7	2,29	5	3,00	7	3,29	6	2,67	10	4,00	5	3,80	8	3,25	3	2,67	2	1,50	13	4,23	4	3,75	70
Machinerie/équipements	16	3,69	6	2,83	7	3,86	5	2,80	12	4,08	7	3,42	5	3,60	9	3,89	4	2,50	14	4,36	6	3,50	91
Sources de financement	7	2,43	4	3,00	2	2,00	8	3,80	8	3,75	8	4,25	3	2,00	4	2,75	36	3,81	10	4,30	23	4,43	113
Concurrents	8	3,00	7	3,43	9	3,78	6	2,83	9	3,44	7	3,43	12	3,50	14	3,86	4	3,25	9	3,56	5	3,80	90
Marchés étrangers	8	2,63	3	3,00	3	2,67	2	1,50	5	3,40	3	3,00	3	2,33	5	3,00	2	2,50	6	3,67	6	3,00	46
Support/encouragements	6	2,00	2	1,50	3	2,67	4	1,75	27	4,33	26	4,19	2	2,00	11	4,29	11	4,09	11	3,91	15	4,33	118
Ressources humaines	6	2,00	3	3,00	2	2,50	2	3,00	11	3,82	9	3,89	2	1,50	3	3,00	2	2,50	5	4,20	12	3,92	56
TOTAL (consultations)	116	2,90	79	3,30	57	3,19	80	3,35	129	3,76	89	3,73	67	2,94	92	3,61	94	3,45	134	4,02	159	4,03	1096

phase de prédémarrage, ont permis d'obtenir notamment du support et de l'encouragement (118 fois), de l'information sur les sources de financement (113 fois), de l'aide et du support gouvernementales (110 fois) et des renseignements sur la clientèle (108 reprises). Enfin, on observe que la source impersonnelle la plus consultée est revues et journaux (116 fois). Parallèlement, la source personnelle la plus utilisée par les entrepreneurs est le support d'organisme (159 fois).

Spécifiquement, les entrepreneurs interrogés consultent principalement les revues et journaux ainsi que les répertoires statistiques et des banquiers pour recueillir de l'information propice sur l'économie et, les organismes de support ainsi que les revues et journaux pour s'informer des politiques gouvernementales. Pour connaître l'aide et le support gouvernementale disponibles, ce sont le support d'organisme qui est la principale source d'information des entrepreneurs. Les bibliothèques et les ministères ainsi que le support d'organisme et les professionnels constituent les sources d'informations privilégiées par les entrepreneurs afin de se procurer de l'information sur les lois et règlements.

Par ailleurs, les clients ($N = 23$) représentent la principale source d'informations privilégiée par les entrepreneurs afin de recueillir de l'information sur la clientèle. À propos des fournisseurs, les entrepreneurs s'informent principalement auprès de professionnels et des amis. Les entrepreneurs consultent

également les professionnels et les amis pour obtenir des renseignements sur les matières premières. Les revues et journaux ainsi que les professionnels et les amis représentent les principales sources consultées par les répondants afin de se procurer de l'information sur la machinerie et les équipements.

Concernant les sources de financement, les renseignements s'obtiennent principalement dans le secteur des sources personnelles. En effet, les banquiers et le support d'organisme constituent les sources d'informations privilégiées par les entrepreneurs. Dans la recherche d'information sur la concurrence, les répondants consultent généralement toutes les sources personnelles et impersonnelles suggérées sauf qu'ils le font davantage sur les clients et la concurrence. Les entrepreneurs consultent très peu les sources d'informations personnelles et impersonnelles afin de se renseigner sur les marchés étrangers puisque la fréquence d'utilisation de ces sources revient seulement à 46 reprises, soit le plus petit total de consultations réalisées pour un type d'information et conseil demandé. Toutefois, les entrepreneurs consultent les revues et journaux pour s'informer des marchés étrangers.

C'est principalement les amis et les parents qui sont consultés par les répondants pour obtenir du support et de l'encouragement afin de réaliser leur projet d'entreprise. Afin de se renseigner sur les ressources humaines, les entrepreneurs se réfèrent principalement aux sources personnelles notamment, le

support d'organisme, les amis et les parents. Finalement, on observe que toutes les sources d'information impersonnelles et personnelles ont été consultées par l'ensemble des entrepreneurs pour tous les types d'information et conseil soulignés dans l'étude.

5.5 La vérification des hypothèses de recherche :

Dans cette partie, nous poursuivons avec la vérification des hypothèses qui sous-tendent cette recherche. Les résultats obtenus concernant les comportements d'analyses des entrepreneurs liés aux environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage seront présentés. Ces résultats servent en effet à vérifier les quatre (4) hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche.

En outre, la vérification des hypothèses est basée sur différents traitements statistiques comme l'emploi du test d'ajustement du khi carré et du test T (paire) de student. Précisons que ces tests sont effectués à un seuil de signification de 0,05 et tous les résultats détaillés concernant uniquement les tests T pairs de Student effectués dans cette étude sont présentés dans l'annexe deux (2).

5.5.1 La vérification de l'hypothèse générale :

L'hypothèse générale suggère que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière. L'objectif s'associant à cette hypothèse est de démontrer que les entrepreneurs québécois manifestent un niveau d'intérêt différent, en terme d'analyse, à chacun des environnements général, sectoriel et interne lors de l'élaboration du plan d'affaires.

Globalement, les résultats présentés au tableau 20 montrent par ordre décroissant que les scores globaux moyens obtenus concernant le degré d'analyse des environnements interne (3,66), sectoriel (3,44) et général (3,11) sont différents. De plus, les tests statistiques effectués (tests T de Student) nous révèlent que les différences observées entre les moyennes des environnements général, sectoriel et interne sont significatives dans tous les cas puisque les scores obtenus (0,000) sont inférieurs au seuil de signification de 0,05. Ainsi, lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs québécois analysent à des degrés différents les environnements général, sectoriel et interne. Ces entrepreneurs se préoccupent davantage de l'environnement interne que de leurs environnements sectoriel et général. Toutefois, ils analysent davantage l'environnement sectoriel au détriment de l'environnement général.

Tableau 20

**La comparaison du niveau d'analyse concernant les environnements
général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage**

Environnements	N	Moyenne	Écart type	Signification
Général	61	3,11	0,8330	<u>0,000</u>
Sectoriel		3,44	0,5797	
Général	61	3,11	0,8330	<u>0,000</u>
Interne		3,66	0,5601	
Sectoriel	61	3,44	0,5797	<u>0,000</u>
Interne		3,66	0,5601	

Par conséquent, cette hypothèse générale à l'effet que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage est confirmée.

5.5.2 La vérification de l'hypothèse 1 :

Selon cette hypothèse, les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage de leur entreprise manufacturière. Cette hypothèse cherche à démontrer que les entrepreneurs québécois n'accordent pas le même intérêt, en terme de degré d'analyse, aux différentes variables composant l'environnement général lors de la constitution de leur plan d'affaires.

Afin de vérifier si les facteurs composant l'environnement général présentent des niveaux d'analyse différents entre eux, nous avons retenu le test d'ajustement du khi carré. Rappelons que les comportements d'analyse des entrepreneurs québécois ont été évalués à partir d'une échelle de type Likert en cinq points (1 = pas du tout analysé, 2 = peu, 3 = moyennement, 4 = beaucoup et 5 = tout à fait). Afin de réaliser ce test, nous avons regroupé les résultats concernant les analyses (cote ou mesure) des entrepreneurs en trois catégories : combinaison des choix 1 et 2 (pas du tout ou peu analysé), maintien du choix 3 (moyennement analysé), et combinaison des choix 4 et 5 (beaucoup et tout à fait analysé). Ce regroupement des choix en trois catégories ainsi que les résultats concernant les facteurs soumis au test khi carré sont présentés au tableau 21. Ces résultats du test khi carré permettent de vérifier l'uniformité de la distribution des fréquences concernant les analyses effectuées par les entrepreneurs. Lorsque toutes les cotes d'analyses des entrepreneurs sont réparties équitablement sur la distribution de fréquences, celle-ci est jugée uniforme sinon elle présente une situation particulière (non uniforme) concentrée principalement sur une cote. Cette cote en particulier contribue de façon significative à cette inégalité en terme d'analyse de fréquences pour ce facteur. Par conséquent, dans le cadre de cette recherche, un facteur sera jugé " fortement analysé " par les entrepreneurs lorsque sa distribution sera particulière (non uniforme) dont les fréquences seront significativement situées dans le groupe 4

Tableau 21

**La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion
de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement
général lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré)**

Facteurs	1 et 2 n	3 n	4 et 5 n	Total n	% n	test
Subventions gouvernementales	11	10	39	60	96,8	0,000
Technologies disponibles	8	13	38	59	95,2	0,000
Aide technique gouvernementale	15	15	29	59	95,2	0,036
Conjoncture économique	18	21	19	58	93,5	0,806
Lois et règlements	24	13	20	57	91,9	0,196
Taux d'intérêt	22	14	18	54	87,1	0,411
Autres variables économiques	30	12	11	53	85,5	0,002
Valeurs de la société	18	9	13	40	64,5	0,218
Tendances démographiques	18	8	11	37	59,7	0,118
Température et saison	11	6	14	31	50,0	0,206

et 5 (beaucoup ou tout à fait analysé). Ainsi, un facteur, répondant à ces critères, serait fortement analysé par les entrepreneurs québécois lors de la phase prédémarrage de leur entreprise manufacturière.

En retenant un seuil de signification de 0,05 au test du khi carré, la distribution de fréquences d'analyses concernant les trois facteurs soulignés (subventions gouvernementales, technologies disponibles et aide technique gouvernementale, voir tableau 21) enregistrent des différences significatives concentrées sous la cote 4 et 5. Par conséquent, lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs québécois analysent fortement les facteurs subventions gouvernementales, technologies disponibles et aide technique gouvernementale

au détriment des autres facteurs composant l'environnement général.

Afin de vérifier si ces trois facteurs présentent également des différences en terme de degré d'analyse entre eux, nous les avons soumis au test T (pairés) de Student. Les résultats de ces tests sont présentés au tableau 22. Soulignons que nous considérons les facteurs analysés comme étant significativement différents à un seuil de signification de 0,05. Selon ces résultats, il n'existe aucune différence significative, en terme d'analyse, entre les facteurs subventions gouvernementales, technologies disponibles et aide technique gouvernementale de l'environnement général malgré que le facteur subventions gouvernementales présente une différence avec celui de l'aide technique gouvernementale puisque le score obtenu est inférieur au seuil de signification 0,05. Nous concluons que parmi les trois facteurs, aucun ne prédomine par rapport aux deux autres.

Bref, les facteurs subventions gouvernementales, technologies disponibles et aide technique gouvernementale sont fortement analysés et à des degrés comparables par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. Par conséquent, cette hypothèse à l'effet que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage est partiellement confirmée.

Tableau 22

**La comparaison du niveau d'analyse concernant les différents
facteurs de l'environnement général (Test T)**

Facteurs de l'environnement général	N	Moyenne	Écart type	Signification
Subventions gouvernementales	58	3,67	1,23	0,714
Technologies disponibles		3,76	1,30	
Subventions gouvernementales	59	3,69	1,30	<u>0,000</u>
Aide technique gouvernementale		3,32	1,28	
Technologies disponibles	57	3,74	1,23	0,068
Aide technique gouvernementale		3,32	1,27	

5.5.3 La vérification de l'hypothèse 2 :

Cette hypothèse stipule que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage de l'entreprise manufacturière. Par cette hypothèse, on cherche à démontrer que les entrepreneurs québécois n'accordent pas le même intérêt en terme de degré d'analyse aux dimensions suivantes de l'environnement sectoriel : les disponibilités en ressources, les clients, les fournisseurs et les concurrents.

Afin de vérifier si ces quatre dimensions présentent des degrés d'analyses différents les uns des autres, nous les avons soumis au test T (pairés) de Stu-

dent. Ces résultats présentés au tableau 23 indiquent que les différences observées entre chacune des dimensions étudiées sont significatives dans trois cas seulement. En effet, les résultats démontrent que les différences observées entre le score moyen global de la disponibilité des ressources (3,21) et le score moyen global des dimensions clients (3,61), concurrents (3,51) et fournisseurs (3,50) sont significatives dans tous les cas puisque le score résultant du test T (paire) de Student est inférieur au seuil de signification de 0,05. Par contre, les résultats indiquent que les différences entre chacune des dimensions clients, fournisseurs et concurrents sont non significatives puisque les scores résultants des tests T sont dans tous les cas supérieurs au seuil de signification (0,05).

Bref, on observe que les entrepreneurs analysent à des degrés comparables les dimensions clients, fournisseurs et concurrents et à un degré moindre la dimension disponibilité des ressources. Par conséquent, l'hypothèse 2 énonçant que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage est partiellement confirmée.

Pour savoir si les divers facteurs composant les quatre (4) aspects de l'environnement sectoriel présentent des niveaux d'analyse différents entre eux, nous les avons soumis au test d'ajustement du khi carré. Le tableau 24 présente le regroupement des choix (sous trois cotes) concernant le niveau

Tableau 23

**La comparaison du niveau d'analyse des différentes dimensions
de l'environnement sectoriel (Test T)**

Dimensions de l'environnement sectoriel	N	Moyenne	Écart type	Signification
Disponibilité des ressources	61	3,21	0,7336	<u>0,000</u>
Clients		3,61	0,7537	
Disponibilité des ressources	60	3,21	0,7383	<u>0,009</u>
Fournisseurs		3,50	0,8275	
Disponibilité des ressources	61	3,21	0,7336	<u>0,002</u>
Concurrents		3,51	0,7398	
Clients	60	3,62	0,7559	0,300
Fournisseurs		3,50	0,8275	
Clients	61	3,61	0,7537	0,325
Concurrents		3,51	0,7398	
Fournisseurs	60	3,50	0,8275	0,922
Concurrents		3,52	0,7448	

d'analyse accordé par les entrepreneurs envers tous les facteurs composant chacune des dimensions de l'environnement sectoriel ainsi que les résultats du test khi carré. Rappelons qu'un facteur dont la distribution de fréquence est non uniforme et dont la cote des répondants se situe principalement dans les choix 4 (beaucoup) et 5 (tout à fait) serait un facteur fortement analysé par les entrepreneurs québécois lors de la phase prédémarrage.

Tableau 24

La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré)

Facteurs	1 et 2 n	3 n	4 et 5 n	Total n	% n	test
Disponibilité						
<u>équipements/technologie</u>	2	15	<u>43</u>	60	96,8	,000
<u>produits et fournitures</u>	6	10	<u>45</u>	61	98,4	,000
<u>ressources financières</u>	6	14	<u>41</u>	61	98,4	,000
ressources humaines	12	19	27	58	93,5	,054
centre de formation	30	8	14	52	83,9	,001
centre de recherche	34	10	11	55	88,7	,000
firmes de consultation	47	3	7	57	91,9	,000
Clients						
<u>ident. besoins/types clientèle</u>	2	7	<u>51</u>	60	96,8	,000
<u>taille du marché</u>	4	12	<u>45</u>	61	98,4	,000
<u>caractéristiques territoire visé</u>	5	13	<u>40</u>	58	93,5	,000
possibilité d'exportation	32	9	15	56	90,3	,000
Fournisseurs						
<u>quantité de produits disponibles</u>	6	14	<u>39</u>	59	95,2	,000
<u>prix/qualité des produits/services</u>	6	16	<u>38</u>	60	96,8	,000
<u>délais de livraison</u>	8	20	<u>32</u>	60	96,8	,001
<u>volonté faire/affaires ensemble</u>	11	15	<u>34</u>	60	96,8	,001
<u>nombre</u>	11	20	<u>29</u>	60	96,8	,017
<u>localisation</u>	12	19	<u>28</u>	59	95,2	,038
Concurrents						
<u>qualité des produits</u>	3	9	<u>49</u>	61	98,4	,000
<u>caractéristiques des produits</u>	5	7	<u>49</u>	61	98,4	,000
<u>nombre</u>	7	7	<u>46</u>	60	96,8	,000
<u>localisation</u>	8	9	<u>42</u>	59	95,2	,000
<u>prix des produits</u>	4	16	<u>41</u>	61	98,4	,000
<u>capacité de production</u>	11	16	<u>33</u>	60	96,8	,001
<u>part de marché</u>	13	12	<u>35</u>	60	96,8	,000
distribution	12	20	25	57	91,9	,104
délais de livraison	16	20	24	60	96,8	,449
publicité et promotion	19	22	18	59	95,2	,802
possibilité arrivée/nouv/conc.	20	21	20	61	98,4	,984
produits substitués	23	11	16	50	80,6	,113

Avec un seuil de signification de 0,05, les résultats au test du khi carré du tableau 24 concernant les quatre (4) dimensions de l'environnement sectoriel, montrent que la disponibilité des équipements et technologie, la disponibilité des produits et fournitures, la disponibilité des ressources financières, l'identification des besoins et types de clientèle, la taille du marché, les caractéristiques du territoire visé, la quantité de produits disponible, le prix et la qualité des produits et services, les délais de livraison, la volonté de faire des affaires ensemble, la qualité des produits, les caractéristiques des produits, le nombre de concurrents, la localisation des concurrents, les prix des produits concurrents, la capacité de production des concurrents et leur part de marché, sont des facteurs fortement analysés par les entrepreneurs lors de la phase de pré-démarrage.

Afin de vérifier si ces facteurs identifiés présentent des niveaux d'analyse différents entre eux, nous les avons soumis au test T (paire) de Student et à un seuil de signification de 0,05. Globalement, une analyse détaillée des divers facteurs, liés à chacune des dimensions composant l'environnement sectoriel, montre que l'ensemble des facteurs ne sont pas analysés avec le même niveau d'intérêt par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage.

Concernant la dimension disponibilité en ressources (tableau 25), les résultats des tests T (paire) de Student à l'égard des facteurs retenus " équipe-

Tableau 25

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs
composant la dimension disponibilité des ressources
de l'environnement sectoriel (Test T)**

Dimension disponibilité (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Équipements/technologies	60	4,02	0,91	0,818
Produits et fournitures		3,98	1,07	
Équipements/technologies	60	4,02	0,91	0,311
Ressources financières		3,85	1,10	
Produits et fournitures	61	4,00	1,06	0,446
Ressources financières		3,85	1,09	

ments et technologies (4,02), produits et fournitures (3,98), et ressources financières (3,85) révèlent que la différence entre le score moyen obtenu par chaque facteur de cette dimension comparée entre eux n'est pas significatif dans tous les cas. Par conséquent, les résultats obtenus indiquent que les entrepreneurs québécois se préoccupent davantage et de façon comparable des équipements et technologies, des produits et fournitures ainsi que des ressources financières concernant l'analyse de la disponibilité des ressources lors de la phase de pré-démarrage.

Quant à la dimension clients (tableau 26), les résultats du test T indiquent que le facteur " identification des besoins et des types de clientèle (4,18) " ob-

Tableau 26

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension clients de l'environnement sectoriel (Test T)

Dimension clients (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Ident. besoins/types clientèle	60	4,18	0,83	<u>0,010</u>
Taille du marché		3,93	0,86	
Ident. besoins/types clientèle	58	4,19	0,85	<u>0,006</u>
Caractéristique territoire visé		3,78	1,06	
Taille du marché	58	3,97	0,86	0,213
Caractéristique territoire visé		3,78	1,06	

tient la moyenne la plus élevée et que ce score est significativement différent du score moyen obtenu par la taille du marché (3,93) et les caractéristiques du territoire visé (3,78). Ainsi, bien que la taille du marché et les caractéristiques du territoire visé soient des facteurs fortement analysés concernant la dimension clients lors de la phase de prédémarrage, l'identification des besoins et types de clientèle représentent statistiquement le facteur le plus analysé par les entrepreneurs québécois concernant cette dimension de l'environnement sectoriel.

Pour la dimension fournisseurs, les six facteurs soulignés (quantité de produits disponible, prix et qualité des produits ou services, délais de livraison, volonté de faire des affaires ensemble, nombre, et localisation, voir tableau 24)

sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois. Toutefois, les résultats des tests T (paire) de Student (tableau 27), sur la comparaison des moyennes de ces six facteurs entre eux, montrent que les entrepreneurs analysent à des degrés comparables les facteurs : quantité de produits disponibles (3,69), prix et qualité des produits et services (3,68), délais de livraison (3,63), et volonté de faire des affaires ensemble (3,44). En effet, en comparant ces 4 facteurs l'un à l'autre, les différences entre les moyennes sont non significatives puisque dans tous les cas les scores obtenus sont supérieurs au seuil de signification de 0,05. Par conséquent, on observe que les entrepreneurs québécois, lors de la phase de prédémarrage, analysent davantage et de façon comparable les facteurs " quantité de produits disponibles, prix et qualité des produits ou services, délais de livraison, et volonté de faire des affaires ensemble " concernant l'analyse de la dimension fournisseurs.

Quant à la dimension concurrents, le tableau 24 (lors du test du khi carré) indiquent que sept facteurs sur treize (qualité des produits, caractéristiques des produits, nombre, localisation, prix des produits, capacité de production, et part de marché) sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois. Dans la comparaison de ces sept facteurs entre eux, les résultats au test T (tableau 28) montrent que les entrepreneurs analysent davantage les facteurs " qualité des produits (4,11), caractéristiques des produits (4,07), nombre de concurrents (3,98), et localisation des concurrents (3,92) " en comparaison des

Tableau 27

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension fournisseurs de l'environnement sectoriel (Test T)

Dimension fournisseurs (sectoriel)	Prix et qualité produits et services $\bar{x} = 3,68$	Délais de livraison $\bar{x} = 3,63$	Volonté faire affaire ensemble $\bar{x} = 3,44$	Nombre $\bar{x} = 3,36$	Localisation $\bar{x} = 3,28$
Quantité produits disponible $\bar{x} = 3,69$	0,888	0,621	0,104	<u>0,024</u>	<u>0,004</u>
Prix et qualité produits et services $\bar{x} = 3,68$	*****	0,637	0,102	<u>0,045</u>	<u>0,012</u>
Délais de livraison $\bar{x} = 3,63$	*****	*****	0,360	0,145	0,072
Volonté faire affaire ensemble $\bar{x} = 3,44$	*****	*****	*****	0,517	0,261
Nombre $\bar{x} = 3,36$	*****	*****	*****	*****	0,428

facteurs " prix des produits (3,87), capacité de production (3,57) et part de marché (3,45). Dans tous les cas, si on compare les quatre premiers facteurs aux trois autres, les résultats des tests T révèlent que la différence entre les moyennes observées est significative puisque le score obtenu est inférieur au seuil de signification de 0,05. Bref, les entrepreneurs québécois analysent très fortement et de façon comparable, lors de la phase de prédémarrage, les facteurs " qualité des produits, caractéristiques des produits, nombre de concurrents et localisation des concurrents " concernant la dimension concurrents. Toutefois,

Tableau 28

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension concurrents de l'environnement sectoriel (Test T)

Dimension concurrents (sectoriel)	Caractéristiques produits $\bar{x} = 4,07$	Nombre $\bar{x} = 3,98$	Localisation $\bar{x} = 3,92$	Prix des produits $\bar{x} = 3,87$	Capacité de production $\bar{x} = 3,57$	Part de marché $\bar{x} = 3,45$
Qualité des produits $\bar{x} = 4,11$	0,684	0,424	0,301	<u>0,021</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>
Caractéristiques des produits $\bar{x} = 4,07$	*****	0,590	0,387	0,122	<u>0,005</u>	<u>0,000</u>
Nombre $\bar{x} = 3,98$	*****	*****	0,470	0,452	<u>0,031</u>	<u>0,000</u>
Localisation $\bar{x} = 3,92$	*****	*****	*****	0,709	0,084	<u>0,001</u>
Prix des produits $\bar{x} = 3,87$	*****	*****	*****	*****	0,065	<u>0,022</u>
Capacité de production $\bar{x} = 3,57$	*****	*****	*****	*****	*****	0,488

ces entrepreneurs québécois analysent à un degré moindre les facteurs " prix des produits (3,87), capacité de production (3,57) et part de marché (3,45).

En résumé, lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs québécois se préoccupent davantage des dimensions clients, fournisseurs et concurrents dans l'analyse de l'environnement sectoriel. Spécifiquement, ces entrepreneurs

québécois analysent très fortement les facteurs " l'identification des besoins et types de clientèle de la composante clients, la quantité de produits disponible, le prix et la qualité des produits et services, les délais de livraison, et la volonté de faire des affaires ensemble de la composante fournisseurs, la qualité des produits, les caractéristiques des produits, le nombre, et la localisation de la composante concurrents, et les équipements et technologies, les produits et fournitures, et les ressources financières de la composante disponibilité des ressources. Par conséquent, l'hypothèse à l'effet que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs composant l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage est partiellement confirmée.

5.5.4 La vérification de l'hypothèse 3 :

Cette hypothèse stipule que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage de leur entreprise manufacturière. Ainsi, cette hypothèse cherche à démontrer que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt en terme de niveau d'analyse aux aspects marketing, opérationnels, humains, financiers et légaux de l'environnement interne.

Afin de vérifier si les cinq aspects présentent des niveaux d'analyse différents entre eux, nous les avons soumis au test T pairé de Student. Les résultats du tableau 29 indiquent que les différences observées entre le score moyen global de l'aspect humain (3,24) et le score moyen global des aspects marketing (3,82), financier (3,80), légal (3,76) et opérationnel (3,67) sont significativement différentes dans tous les cas puisque le score résultant du test T est inférieur au seuil de signification de 0,05. Par contre, les résultats montrent que les différences entre chacun des aspects marketing, financier, légal et opérationnel sont non significatives puisque les scores résultant du test T sont dans tous les cas supérieurs au seuil de signification (0,05). Bref, on observe que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés comparables les aspects marketing, financier, légal et opérationnel et à un degré moindre l'aspect humain lors de la phase de prédémarrage. Par conséquent, l'hypothèse 3 suggérant que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage est partiellement confirmée. Afin de vérifier si les facteurs, composant chacun des aspects marketing, financier, légal, opérationnel et humain, présentent des niveaux d'analyse différents entre eux, nous les avons soumis au test d'ajustement du khi carré. Le tableau 30 présente le regroupement des choix (sous trois cotes) concernant le niveau d'analyse accordé par les entrepreneurs envers les divers facteurs composant chacun des aspects de l'environnement interne ainsi que les résultats du test du khi carré.

Tableau 29

**La comparaison du niveau d'analyse des différents aspects
de l'environnement interne (Test T)**

Aspects de l'environnement interne	N	Moyenne	Écart type	Signification
Marketing	61	3,82	0,5355	0,064
Opérationnels		3,67	0,7201	
Marketing	61	3,82	0,5355	<u>0,000</u>
Humains		3,24	0,8682	
Marketing	61	3,82	0,5355	0,878
Finance		3,80	0,6941	
Marketing	60	3,81	0,5346	0,756
Légaux		3,77	1,0573	
Opérationnels	61	3,67	0,7201	<u>0,000</u>
Humains		3,24	0,8682	
Opérationnels	61	3,67	0,7201	0,111
Finance		3,80	0,6941	
Opérationnels	60	3,66	0,7254	0,406
Légaux		3,77	1,0573	
Humains	61	3,24	0,8682	<u>0,000</u>
Finance		3,80	0,6941	
Humains	60	3,23	0,8721	<u>0,000</u>
Légaux		3,77	1,0573	
Finance	60	3,81	0,6998	0,744
Légaux		3,77	1,0573	

Tableau 30

La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré)

Facteurs	1 et 2 n	3 n	4 et 5 n	Total n	% n	test
Aspects marketing						
<u>qualité produit à offrir</u>	0	5	<u>56</u>	61	98,4	,000
<u>gamme de produits à offrir</u>	3	5	<u>53</u>	61	98,4	,000
<u>chiffre d'affaire potentiel</u>	2	9	<u>50</u>	61	98,4	,000
<u>service à la clientèle</u>	6	9	<u>43</u>	58	93,5	,000
<u>possibilité dév. nouv. produits</u>	4	13	<u>42</u>	59	95,2	,000
<u>prix des produits à offrir</u>	3	8	<u>50</u>	61	98,4	,000
<u>accessibilité des produits offerts</u>	4	14	<u>39</u>	57	91,9	,000
<u>uniformisation produits à offrir</u>	6	17	<u>28</u>	51	82,3	,001
<u>délais de livraison des produits</u>	8	15	<u>37</u>	60	96,8	,000
<u>sources d'informations</u>	17	21	<u>22</u>	60	96,8	,705
<u>promotion et publicité</u>	20	24	<u>15</u>	59	95,2	,356
Aspects opérationnels						
<u>besoins équip. et facilité production</u>	3	8	<u>50</u>	61	98,4	,000
<u>coûts d'opération de l'entreprise</u>	6	9	<u>46</u>	61	98,4	,000
<u>besoins mat. première/fourn./énergie</u>	5	11	<u>43</u>	59	95,2	,000
<u>planification et contrôle opération</u>	3	17	<u>40</u>	60	96,8	,000
<u>capacité production de produits</u>	5	16	<u>40</u>	61	98,4	,000
<u>méthodes de travail</u>	8	13	<u>40</u>	61	98,4	,000
<u>aménagement physique</u>	11	8	<u>42</u>	61	98,4	,000
<u>critères localisation de l'entreprise</u>	9	12	<u>40</u>	61	98,4	,000
<u>critères de contrôle qualité/accréd.</u>	10	16	<u>34</u>	60	96,8	,000
<u>gestion des achats et approvis.</u>	12	19	<u>30</u>	61	98,4	,017
<u>critères de sélection des fourn.</u>	12	24	<u>24</u>	60	96,8	,091
<u>niveau des stocks et inventaires</u>	16	13	<u>30</u>	59	95,2	,015
<u>gestion environnementale</u>	20	6	<u>20</u>	46	74,2	,014

Tableau 30 (suite)

La distribution de fréquences regroupées des comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage (Test khi carré)

Facteurs	1 et 2 n	3 n	4 et 5 n	Total n	% n	test
Aspects humains						
<u>tâches à exécuter</u>	5	15	<u>41</u>	61	98,4	,000
<u>besoins qualifications de personnel</u>	8	12	<u>40</u>	60	96,8	,000
<u>rémunération</u>	9	18	<u>32</u>	59	95,2	,001
<u>moyens de coordination activités</u>	7	22	<u>32</u>	61	98,4	,000
<u>philosophie de gestion</u>	19	12	<u>27</u>	58	93,5	,054
<u>création d'un conseil d'administration</u>	24	8	<u>20</u>	52	83,9	,018
<u>modes de recrutement</u>	24	14	<u>17</u>	55	88,7	,238
<u>méthode d'évaluation personnel</u>	24	12	<u>19</u>	55	88,7	,138
<u>accueil nouvel employé</u>	26	14	<u>16</u>	56	90,3	,109
Aspects financiers						
<u>besoins de fonds</u>	6	8	<u>47</u>	61	98,4	,000
<u>investissement global</u>	6	7	<u>48</u>	61	98,4	,000
<u>point mort et pertes ou profits</u>	3	13	<u>45</u>	61	98,4	,000
<u>capacité d'emprunter</u>	7	6	<u>47</u>	60	96,8	,000
<u>budgets prévisionnels</u>	6	10	<u>45</u>	61	98,4	,000
<u>prix de revient</u>	4	13	<u>44</u>	61	98,4	,000
<u>sources de financements bancaires</u>	7	11	<u>42</u>	60	96,8	,000
<u>variation fonds de roulement</u>	6	18	<u>37</u>	61	98,4	,000
<u>sources de subventions gouvern.</u>	12	7	<u>41</u>	60	96,8	,000
<u>sources de fonds personnels/amis</u>	13	7	<u>41</u>	61	98,4	,000
<u>système informatique</u>	14	7	<u>37</u>	58	93,5	,000
<u>système comptable approprié</u>	11	15	<u>35</u>	61	98,4	,000
<u>besoins de contrôles financiers</u>	8	22	<u>31</u>	61	98,4	,001
Aspects légaux						
<u>formes juridiques</u>	4	6	<u>48</u>	58	93,5	,000
<u>droits et devoirs d'actionnaires</u>	12	6	<u>34</u>	52	83,9	,000
<u>ententes légales</u>	17	11	<u>28</u>	56	90,3	,019

Rappelons qu'un facteur dont la distribution de fréquence est non uniforme et dont la cote des répondants se situe principalement dans les choix 4 (beaucoup) et 5 (tout à fait) serait fortement analysé par les entrepreneurs québécois lors de la phase prédémarrage.

Ainsi, les facteurs (soulignés dans le tableau 30) qualité de produit à offrir, gamme de produits à offrir, chiffre d'affaire potentiel, service à la clientèle, possibilité de développement de nouveaux produits, prix des produits à offrir, accessibilité des produits offerts, uniformisation des produits à offrir, délais de livraison des produits composant les aspects marketing; besoins en équipements et facilité de production, coûts d'opération de l'entreprise, besoins matières premières, fournitures et énergie, planification et contrôle des opérations, capacité de production des produits, méthodes de travail, aménagement physique, critères de localisation de l'entreprise, critères de contrôle de la qualité et d'accréditation, gestion des achats et de l'approvisionnement, niveau des stocks et inventaires, et gestion environnementale concernant l'aspect opérationnel; tâches à exécuter, besoins en qualification du personnel, rémunération et moyens de coordination des activités composant l'aspect humain; besoins de fonds, investissement global, point mort et pertes ou profits, capacité d'emprunter, budgets prévisionnels, prix de revient, sources de financements bancaires, variation du fonds de roulement, sources de subventions gouvernementales, sources de fonds personnels et amis, système informatique, système comptable approprié et besoins de contrôles financiers composant l'aspect financier; et formes juridiques, droits et devoirs d'actionnaires, et ententes légales composant l'aspect légal sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage.

Afin de vérifier si ces facteurs fortement analysés, lors du test du khi carré, présentent des niveaux d'analyse différents entre eux, nous les avons soumis au test T pairé de Student et à un seuil de signification de 0,05. Globalement, une analyse détaillée de ces facteurs identifiés, liés à chacun des aspects composant l'environnement interne, indiquent qu'ils ne sont pas analysés de façon équivalente par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage.

Concernant l'aspect marketing (3,82) (tableau 31), les résultats du test T pairé de Student à l'égard des neufs facteurs les plus analysés (qualité des produits à offrir, gamme de produits à offrir, chiffre d'affaire potentiel, service à la clientèle, possibilité de développement de nouveaux produits, prix des produits à offrir, accessibilité des produits offerts, uniformisation des produits à offrir, délais de livraison) révèlent que la différence entre le score moyen obtenu par chaque facteur de cet aspect comparé entre eux n'est pas significative dans tous les cas. Bref, les résultats obtenus indiquent que les entrepreneurs québécois se préoccupent davantage et de façon équivalente de la qualité des produits à offrir (4,31), de la gamme de produits à offrir (4,15), du chiffre d'affaire potentiel (4,11), du service à la clientèle (4,09), et de la possibilité de développement de nouveaux produits (4,08) concernant l'analyse de la composante marketing lors de l'élaboration du plan d'affaires.

[illegible]

Pour l'aspect opérationnel, le tableau 30 (lors du test du khi carré) démontrent que douze facteurs sur treize (besoins en équipements et facilité de production, coûts d'opération de l'entreprise, besoins de matières premières, fournitures et énergie, planification et contrôle des opérations, capacité de production des produits, méthodes de travail, aménagement physique, critères de localisation de l'entreprise, critères de contrôle de la qualité et d'accréditation, gestion des achats et de l'approvisionnement, niveau des stocks et inventaires, et gestion environnementales) sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois.

Sur la comparaison des douze (12) facteurs entre eux, les résultats au test T (tableau 32) indiquent que les entrepreneurs analysent davantage les facteurs besoins en équipement et facilité de production (4,25) et coûts d'opération de l'entreprise (4,02). Dans la majorité des cas, si on compare ces deux premiers facteurs aux dix autres, les résultats du test T montrent que les différences entre les moyennes observées sont significativement différentes puisque le score obtenu est généralement inférieur au seuil de signification de 0,05. Bref, les entrepreneurs québécois analysent davantage et de façon similaire les besoins en équipements et facilité de production ainsi que les coûts d'opération de l'entreprise lors de l'analyse de la composante opérationnelle en phase de prédémarrage. Toutefois, ils analysent à un degré moindre les facteurs suivants

Tableau 32
La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant l'aspect opérationnel de l'environnement interne (Test T)

[illegible]

besoins de matières premières, fournitures et énergie, planification et contrôle des opérations, capacité de production des produits, méthodes de travail, aménagement physique, critères de localisation de l'entreprise, critères de contrôle de la qualité et d'accréditation, gestion des achats et de l'approvisionnement, niveau des stocks et inventaires, et gestion environnementale.

Pour l'aspect humain, le tableau 30 (lors du test du khi carré) montrent que les quatre facteurs suivants : tâches à exécuter (3,85), besoin en qualification du personnel (3,72), rémunération (3,54) et moyen de coordination des activités (3,49) sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois. Dans la comparaison de ces quatre facteurs entre eux, les résultats du test T présentés au tableau 33 indiquent que les entrepreneurs analysent à des degrés équivalents les tâches à exécuter et les besoins en qualification du personnel de l'aspect humain. En outre, ces entrepreneurs analysent davantage les tâches à exécuter que la rémunération et le moyen de coordination des activités de l'entreprise. Toutefois, les besoins en qualification du personnel, la rémunération ainsi que le moyen de coordination des activités de l'entreprise sont évalués avec le même niveau d'intérêt par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage.

Quant à l'aspect financier, le tableau 30 indique, au test du khi carré, que les treize (13) facteurs suivants : " besoins de fonds, investissement global,

Tableau 33

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect humain de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect humain (Env. interne)		Besoins qualific. personnel $\bar{x} = 3,72$	Rémunéra- tion $\bar{x} = 3,54$	Moyen de co- ordination des activités $\bar{x} = 3,49$
Tâches à exécuter	$\bar{x} = 3,85$	0,314	<u>0,040</u>	<u>0,004</u>
Besoins qualific. personnel	$\bar{x} = 3,72$	*****	0,322	0,052
Rémunération	$\bar{x} = 3,54$	*****	*****	0,505

point mort et pertes ou profits, capacité d'emprunter, budgets prévisionnels, prix de revient, sources de financements bancaires, variation du fonds de roulement, sources de subventions gouvernementales, sources de fonds personnels et amis, système informatique, système comptable approprié et besoins de contrôles financiers " sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage. Cependant, en les comparant l'un à l'autre, les résultats, au test T pairé de Student, présentés au tableau 34 (voir annexe 2) montrent que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt, en terme d'analyse, à ces treize facteurs de l'aspect financier. On observe que les six premiers facteurs " besoins de fonds (4,13), investissement global (4,07), point mort et pertes ou profits (4,03), capacité d'emprunter (4,02), budgets prévisionnels (3,90) et prix de revient (3,89) sont davantage évalués par les entrepre-

Tableau 34

[illegible]

neurs québécois. Sur la comparaison entre eux de ces six premiers facteurs avec les sept autres, on constate que les différences de moyennes sont significativement différentes dans tous les cas puisque les scores obtenus sont inférieurs au seuil de signification de 0,05. En outre, dans la comparaison des facteurs " besoins de fonds, investissement global, point mort et pertes ou profits, capacité d'emprunter, budgets prévisionnels et prix de revient ", les résultats du tests T révèlent que la différence entre les moyennes observées est non significative puisque dans tous les cas, le score obtenu est supérieur au seuil de signification de 0,05. Bref, les entrepreneurs québécois, lors de la phase de pré-démarrage, analysent fortement les divers facteurs composant l'aspect financier. Toutefois, ils analysent davantage et de façon équivalente les facteurs " besoins de fonds, investissement global, point mort et pertes ou profits, capacité d'emprunter, budgets prévisionnels, et prix de revient lors de la constitution de leur plan d'affaires.

Finalement, pour l'aspect légal, les résultats du tableau 30 concernant le test du khi carré, indiquent que les trois facteurs (formes juridiques, droits et devoirs des actionnaires, ententes légales) sont fortement analysés par les entrepreneurs. Toutefois, les résultats du tableau 35 (Test T) montrent que les différences de moyennes observées entre les formes juridiques (4,26) comparées aux droits et devoirs des actionnaires (3,76) et aux ententes légales (3,30)

Tableau 35

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect légal de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect légal (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Formes juridiques	50	4,26	0,96	<u>0,001</u>
Droits et devoirs actionnaires		3,76	1,38	
Formes juridiques	54	4,22	1,04	<u>0,000</u>
Ententes légales		3,22	1,38	
Droits et devoirs actionnaires	50	3,68	1,42	0,068
Ententes légales		3,30	1,34	

sont significativement différentes dans les deux cas puisque le score obtenu est inférieur au seuil de signification de 0,05. Bref, les entrepreneurs québécois, lors de la phase de prédémarrage, se préoccupent d'analyser davantage les formes juridiques que les facteurs " droits et devoirs des actionnaires, et les ententes légales concernant l'aspect légal.

En résumé, lorsque les entrepreneurs québécois font une analyse de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage, ils se concentrent principalement sur les aspects marketing, financiers, légaux et opérationnels, et à un degré moindre des aspects humains. Spécifiquement, on observe que ces entrepreneurs se préoccupent particulièrement de la qualité des produits à of-

frir, de la gamme de produits à offrir, du chiffre d'affaire potentiel, du service à la clientèle, de la possibilité de développer des nouveaux produits, des besoins en équipements et facilité de production, des coûts d'opération de l'entreprise, des tâches à exécuter, des besoins en qualification du personnel, de la rémunération et des moyens de coordination des activités, des besoins de fonds, de l'investissement global, du point mort et pertes ou profits, de la capacité d'emprunter, des budgets prévisionnels et du prix de revient, et des formes juridiques. Par conséquent, l'hypothèse à l'effet que les entrepreneurs québécois analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs composant l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage est partiellement confirmée.

CHAPITRE VI

DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Cette recherche fournit plusieurs informations intéressantes concernant l'entrepreneurship québécois. Les principaux résultats, obtenus auprès de soixante-deux (62) entreprises manufacturières, sont discutés dans le présent chapitre. La discussion est axée sur les caractéristiques de l'échantillon et principalement sur les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs manufacturiers lors de la structuration du plan d'affaires. Parallèlement, les résultats de l'étude sont comparés avec les autres recherches. Enfin, nous proposons quelques avenues intéressantes pour des recherches futures et précisons les limites de cette étude.

Ainsi, les nouvelles entreprises manufacturières composant l'échantillon sont âgées en moyenne de moins d'un an et sont réparties dans cinq régions du Québec. Ces entreprises, opérant dans divers secteurs d'activités de l'économie, ont été constituées en majorité sous la forme légale de compagnie par action. Par ailleurs, on observe que l'âge, la scolarité et l'expérience des entrepreneurs rencontrés sont comparables à ceux consultés dans le secteur des services à ce premier stade de vie de l'entreprise (Huot, 1993). Toutefois,

ils sont plus âgés et plus scolarisés que ceux rencontrés dans d'autres études s'intéressant à l'entrepreneurship québécois (Lorrain, 1990; Dussault et Lorrain, 1987). De plus, la plupart de ces créateurs sont des hommes et ils sont mariés.

Ces entrepreneurs bénéficient de nombreuses années d'expérience sur le marché du travail et ce, principalement en contexte de PME. À ce propos, ce résultat vient appuyer la littérature à l'effet que les PME constituent d'excellentes organisations incubatrices d'entrepreneurs puisque la plupart du temps, l'entrepreneur rencontré travaillait au sein d'une entreprise ayant cinquante (50) employés et moins avant de démarrer son entreprise manufacturière (Belley, 1987; et Lorrain, 1990). En outre, l'origine concernant leur idée d'affaires de ces créateurs s'explique principalement à partir de deux sources, soit : de la PME ainsi que de la grande entreprise où il travaillait. Conformément à la littérature, une forte proportion de nouvelles entreprises sont créées par des individus qui quittent l'entreprise pour laquelle ils travaillaient pour démarrer leur propre entreprise et, souvent dans le même secteur d'activité (Belley, 1987). À ce propos, les petites entreprises semblent de meilleures pépinières que les entreprises de grande dimension.

Par ailleurs, on peut croire à l'influence de la famille chez ce groupe d'entrepreneurs puisque la majorité d'entre eux ont un membre de leur famille

en affaires. En effet, la famille semble être le plus fertile foyer de modèles d'imitation pour les entrepreneurs et cette présence affecte sa capacité de réaliser son projet d'entreprise (Belley, 1987). Malgré que ces entrepreneurs s'associent à l'occasion avec un membre de sa famille, la plupart d'entre eux ont été ou sont propriétaires dirigeants avant de démarrer cette nouvelle entreprise manufacturière.

Ces entrepreneurs se lancent en affaires dans un secteur d'activités qu'ils connaissent généralement bien. Les résultats démontrent qu'ils ont acquis de bonnes connaissances en gestion et du secteur d'activité grâce à leur formation académique et à leur expérience de travail. Les principales raisons motivant les entrepreneurs à fonder leur entreprise sont relever un défi, créer son emploi et créer une entreprise à succès. Les résultats de cette étude sont cohérents avec les besoins d'accomplissement, d'indépendance et d'autonomie (besoin d'exceller et de bien accomplir) qui caractérisent selon la littérature les entrepreneurs (Belley, Dussault et Lorrain, 1991).

Généralement, les entrepreneurs consultés sont responsables de l'ensemble des activités composant l'entreprise. Cette observation vient appuyer la littérature qui considère l'omniprésence du propriétaire dirigeant comme une des principales caractéristiques des PME (Julien et Marchesnay, 1987). Par conséquent, on peut croire que les entrepreneurs influencent consi-

dérablement les analyses et les décisions stratégiques de leur entreprise manufacturière. De plus, ils consacrent la majorité de leur temps à la production et à rechercher de la clientèle. Cependant, ces entrepreneurs affirment manquer de temps pour assumer toutes leurs obligations envers leur entreprise manufacturière.

Dans les résultats s'associant à la phase de prédémarrage, il semble que les entrepreneurs manufacturiers consacrent deux fois plus de temps à la préparation de leur projet d'entreprise que ceux rencontrés dans le secteur des services au même stade de développement (Huot, 1993). De façon général, les entrepreneurs ont élaboré un plan d'affaires et bénéficié du support d'un organisme pendant la formulation. À ce propos, ces créateurs se conforment à la littérature puisqu'ils définissent et transcrivent par écrit leur vision stratégique de la future entreprise, ce qui leur permettrait de considérer davantage tous les aspects de celle-ci et se donne de meilleur chance de survivre (Timmons et al., 1985). Lors de cette formulation, la plupart des entrepreneurs ont formulé des objectifs écrits principalement sur le chiffre d'affaires et sur la rentabilité pour une durée maximale de deux (2) ans. Comme la plupart des études l'ont démontré, la planification stratégique dans les PME est principalement orientée sur le court terme (Robinson et Littlejohn, 1981; Stoner, 1983; Shuman et Seeger, 1986; Huot, 1993).

Les résultats de l'étude indiquent que les entrepreneurs avaient généralement de bonnes connaissances du secteur d'activités de leur entreprise et de la gestion avant de se lancer en affaires et ce, particulièrement en ce qui concerne les principaux concurrents. Par contre, le volume potentiel des ventes et la gestion des opérations sont les éléments sur lesquels les entrepreneurs semblent éprouver certaine difficulté dans leur évaluation. Pourtant, une bonne connaissance de ces deux dimensions est essentielle à l'élaboration d'un plan d'affaires. (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). Par ailleurs, il faut possiblement reconnaître la difficulté que représente le démarrage d'une entreprise et la structuration d'un plan d'affaires. Ces résultats sont similaires à ceux rencontrés dans le secteur des services par Huot (1993).

Lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs ont fréquemment consulté diverses sources d'informations tant personnelles qu'impersonnelles afin d'obtenir des renseignements essentiels à la structuration de leur projet d'entreprise. Ainsi, les organismes de support, les professionnels, les amis ainsi que les revues et journaux représentent les sources d'information privilégiées par les entrepreneurs. Ces derniers recherchent principalement du support et de l'encouragement, de l'information sur les sources de financement, de l'aide gouvernementale et des renseignements sur la clientèle. En outre, ces entrepreneurs ont manifesté beaucoup d'intérêt envers les organismes de support et les professionnels pour les informations reçues. Parallèlement, les créateurs

d'entreprises de services se renseignent particulièrement auprès des amis, des revues et journaux ainsi que des clients afin d'obtenir des informations et du support principalement sur la clientèle, l'économie et les concurrents (Huot, 1993). Ces résultats montrent que les entrepreneurs désirent fortement obtenir du support et des informations sur la clientèle et ils priorisent notamment les amis ainsi que les revues et journaux comme sources pour les obtenir.

Par ailleurs, pour comprendre davantage le fonctionnement de sa nouvelle entreprise manufacturière, la littérature sur le plan d'affaires et le management stratégique recommande à tout entrepreneur d'avoir une vision systémique (holistique) de celle-ci concernant son processus d'analyse en matière de planification stratégique (Belley, Dussault et Lorrain, 1991). Cependant, les résultats obtenus concernant l'étude des comportements d'analyse liés aux environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage démontrent que les entrepreneurs rencontrés n'analysent pas avec le même niveau d'intérêt ces trois environnements ainsi que les différentes variables qui les composent. Ce résultat rejoint celui observé dans le secteur d'entreprises de services au même stade de développement (Huot, 1993). Cependant, il existe des différences intéressantes et importantes entre les deux secteurs d'activités concernant le degré d'analyse accordé par les entrepreneurs envers chacun des trois environnements et les facteurs étudiés. Précisons que les résultats

d'Huot (1993) correspondent à un protocole de recherche comparable à l'étude que nous avons effectuée.

Ainsi, lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs manufacturiers québécois se préoccupent davantage de l'environnement interne que de leurs environnements sectoriel et général. Cependant, l'environnement sectoriel est plus analysé par les entrepreneurs que l'environnement général. Parallèlement, les entrepreneurs de services (Huot, 1993) se préoccupent davantage et de façon comparable de leurs environnements interne et sectoriel que de leur environnement général. De ces comparaisons, on observe que lors de l'analyse des environnements interne et externe en phase de prédémarrage, les entrepreneurs accordent à l'environnement interne le premier rang en terme de degré d'analyse et le dernier rang envers l'environnement général. Toutefois, concernant le secteur d'entreprises de service, les entrepreneurs accordent aux environnements interne et sectoriel le même intérêt en terme d'analyse alors que dans le secteur manufacturier, l'environnement sectoriel est moins analysé que l'environnement interne. Ces résultats diffèrent de la littérature en entrepreneurship qui recommande une analyse holistique des différentes composantes lors de l'élaboration du plan d'affaires.

Par ailleurs, les résultats spécifiques indiquent que le degré d'analyse des facteurs liés à chacun des environnements général, sectoriel et interne est dif-

férent. En effet, on observe que les variables composant l'environnement général sont analysées à des niveaux différents par les entrepreneurs rencontrés. Ces derniers privilégient et analysent davantage les subventions gouvernementales, les technologies disponibles et l'aide technique gouvernementale en comparaison des autres facteurs étudiés de l'environnement général. Par contre, dans le secteur d'entreprises de service (Huot, 1993), l'ensemble des variables de l'environnement général sont analysées à des niveaux équivalents, à l'exception de la valeur du dollar canadien qui semble peu analysé par les entrepreneurs.

En outre, on constate que l'ensemble des dimensions de l'environnement sectoriel, soit : la disponibilité en ressources, les clients, les fournisseurs et les concurrents sont analysés à des degrés différents par les entrepreneurs. Ainsi, les composantes clients, fournisseurs et concurrents sont les plus analysées et de façon comparable par les entrepreneurs au détriment de la composante disponibilité en ressources. Alors que dans les entreprises de services (Huot, 1993), les entrepreneurs analysent avec le même intérêt les quatre (4) dimensions de l'environnement sectoriel.

Par ailleurs, les résultats plus spécifiques indiquent que les entrepreneurs présentent des variations importantes dans la comparaison du niveau d'analyse de certains facteurs liés à chacune des dimensions. Bien que la disponibilité en

ressources soit la dimension la moins analysée dans l'environnement sectoriel, on observe que la disponibilité en équipements et technologies, la disponibilité en produits et fournitures ainsi que la disponibilité en ressources financières sont les facteurs les plus analysés et de façon comparable.

Quant à la dimension clients, on observe que les entrepreneurs se concentrent principalement sur l'identification des besoins et types de clientèle. Toutefois, les facteurs taille du marché et caractéristiques du territoire visé sont fortement analysés par les entrepreneurs québécois mais à un degré moindre. Ce résultat rejoint celui de l'étude de Huot (1993). En rapport, à la dimension fournisseurs, on constate que les entrepreneurs analysent plus spécifiquement et de façon équivalente les facteurs quantité de produits disponible, prix et qualité des produits et services, délais de livraison et volonté de faire des affaires ensemble. Par contre, les entrepreneurs du secteur des services (Huot, 1993) analysent avec le même niveau d'intérêt l'ensemble des variables de la dimension fournisseurs.

Enfin, on observe que lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs analysent fortement et à des degrés similaires les facteurs qualité des produits, caractéristiques des produits, nombre et localisation de la dimension concurrents. Parallèlement, dans le secteur des services (Huot, 1993), les entrepreneurs analysent avec le même de degré d'intérêt l'ensemble des facteurs de

cette dimension à l'exception des variables services substitués et possibilités d'arrivée de nouveaux concurrents. Toutes ces variations sont possiblement explicables à travers les exigences de secteur c'est à dire que le démarrage d'une entreprise manufacturière soit différente en terme d'analyse que le démarrage d'entreprises de services.

Par ailleurs, les résultats obtenus concernant les aspects de l'environnement interne, démontrent que les entrepreneurs se préoccupent davantage et de façon équivalente des aspects marketing, financier, légal et opérationnel aux dépens de l'aspect humain. Ce dernier résultat peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs ont à gérer peu de ressources humaines dans leur entreprise. Spécifiquement, le facteur qualité du produit à offrir a reçu le score le plus élevé parmi tous les facteurs étudiés. En parallèle, les résultats obtenus par Huot (1993) concernant les entreprises de services indiquent que les aspects marketing et principalement la qualité des services à offrir sont au centre des préoccupations des entrepreneurs concernant l'analyse de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage.

Ainsi, dans les deux études, l'environnement interne est fortement analysé par les entrepreneurs. Par contre, dans le secteur manufacturier, les résultats démontrent que ces derniers s'intéressent fortement à l'ensemble des aspects à l'exception des aspects humains alors que dans le secteur des services, les

entrepreneurs se concentrent davantage sur les aspects marketing. Même si les entreprises manufacturières démarrent avec plus d'employés réguliers en comparaison à des entreprises de services (Huot, 1993), il est surprenant de constater que l'aspect humain soit, dans les deux cas, la dimension la moins analysée par les entrepreneurs. En outre, dans les deux études, le facteur qualité des produits à offrir obtient le score le plus élevé. Par conséquent, la comparaison des résultats de cette étude avec celle de Huot (1993) démontre que les différences de secteur d'activité peuvent traduire ou justifier certaines exigences spécifiques en matière de comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs lors de l'élaboration du plan d'affaires.

Parallèlement, les résultats obtenus par Dussault (1987) concernant les comportements de gestion d'entrepreneurs manufacturiers en phase de démarrage montrent qu'à ce stade de vie, l'intérêt de l'entrepreneur est concentré davantage sur la fonction production. Ainsi, le stade de développement constituerait également un facteur important pouvant expliquer les différences dans les comportements de gestion des entrepreneurs de petites et moyennes entreprises (Robinson et al., 1984). En outre, les entrepreneurs rencontrés, dans la présente étude, consacrent la majeure partie de leur temps aux opérations de l'entreprise lors de la phase de prédémarrage. Parallèlement, Dussault (1987) conclut que l'entrepreneur dans la phase de démarrage concentre ses énergies principalement à la production.

De plus, les résultats spécifiques révèlent que les degrés d'analyse des variables liées à chacun des aspects de l'environnement interne présentent des différences intéressantes. En effet, dans les aspects marketing, les entrepreneurs privilégient fortement la qualité des produits à offrir, la gamme de produits à offrir, le chiffre d'affaire potentiel, le service à la clientèle, et la possibilité de développement de nouveaux produits. Concernant l'aspect opérationnel, les besoins en équipement et facilité de production ainsi que les coûts d'opération de l'entreprise constituent les variables les plus analysées par les entrepreneurs. Bien que l'aspect humain soit le moins analysé, les entrepreneurs concentrent leurs analyses principalement sur les tâches à exécuter, les besoins en qualification du personnel, la rémunération et les moyens de coordination. Par contre, en matière de finance, les entrepreneurs ciblent particulièrement leurs analyses sur les besoins de fonds, l'investissement global, le point mort et les pertes ou profits, la capacité d'emprunter, les budgets prévisionnels, et le prix de revient. Finalement pour l'aspect légal, les entrepreneurs priorisent particulièrement les formes juridiques. D'ailleurs, la majorité de ces entreprises manufacturières ont été constituées sous la forme juridique de compagnie par action.

Bref, lors de la formulation du plan d'affaires de la future entreprise manufacturière, tous les environnements ainsi que les différentes variables qui les composent ne sont pas analysés avec le même niveau d'intérêt par les entre-

preneurs tel que recommandé par les auteurs en matière de planification stratégique et de plan d'affaires. Lors de ce premier stade de vie de l'entreprise manufacturière, les entrepreneurs s'intéressent davantage aux fonctions de l'entreprise contrairement aux facteurs de l'environnement sectoriel et général. Toutefois, les facteurs composant l'environnement sectoriel sont plus analysés que ceux de l'environnement général. En outre, on observe que les entrepreneurs considèrent principalement les facteurs liés au aspect marketing, au aspect financier, au aspect opérationnel ainsi qu'au aspect légal lors de l'analyse de l'environnement interne. Dans l'analyse de l'environnement sectoriel, les composantes clients, fournisseurs et concurrents sont les plus considérées, et elles sont évaluées de façon équivalente par les entrepreneurs lors de cette phase de prédémarrage.

Ainsi, le stade de développement d'une entreprise et les différences de secteur d'activité peuvent traduire des exigences spécifiques et influencer les comportements de gestion des entrepreneurs en matière de planification stratégique. C'est dans cette perspective que nous nous sommes intéressés au secteur manufacturier. À ce propos, les résultats de cette étude apportent des révélations importantes. Ainsi, les résultats nous permettent de constater que la réalité vécue par les entrepreneurs en phase de prédémarrage diffèrent à travers les secteurs d'activité et avec ce qui est recommandé dans la littérature en matière de planification stratégique et de plan d'affaires. Cette littérature recom-

mande à l'entrepreneur d'avoir une vision systémique (holistique) de son entreprise enfin de bien comprendre son fonctionnement dynamique lors de la constitution de son plan d'affaire. Les résultats ont montré que l'entrepreneur concentre ses analyses sur certaines variables environnementales lors de la constitution de son projet d'entreprise manufacturière. En effet, l'entrepreneur priorise l'analyse de l'environnement interne aux dépends des environnements sectoriel et général. Spécifiquement, il accorde un intérêt particulier à l'analyse des aspects marketing, financiers, opérationnels et légaux lors de la phase de *prédémarrage*.

La phase de *prédémarrage* constitue donc une démarche préparatoire importante et cruciale pour la survie de toute entreprise. Cette démarche qui s'associe à une période d'analyse et à l'ensemble des actions posées par l'entrepreneur, peut influencer les étapes subséquentes de son développement. Finalement, les résultats de cette étude montrent l'existence d'un écart important chez les comportements d'analyses adoptés par les entrepreneurs en matière de planification stratégique concernant les deux secteurs d'activités et ce qui est prescrit par la littérature sur le sujet.

Avenues de recherches futures :

Par conséquent, quelles influences auront les comportements d'analyse stratégique adoptés et priorisés par les entrepreneurs lors de la phase de *prédémarrage* sur la survie éventuelle de l'entreprise manufacturière? Parallèle-

ment, quels seront les impacts futurs de ces choix d'analyse sur la période de démarrage de l'entreprise manufacturière? Ainsi, des recherches futures pourront s'intéresser à comparer les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs de différents pays dans divers secteurs d'activité et à tous les stades de développement de leur entreprise. Ces recherches devront favoriser une approche longitudinale afin de pouvoir comprendre davantage la problématique du démarrage et de la gestion des entrepreneurs lors des premiers moments de vie d'une petite entreprise et ce, dans divers secteurs d'activité.

Ainsi, la comparaison des résultats obtenus avec ceux observés par Huot (1993), nous a permis de reconnaître que les différences de secteur d'activité semblent influencer les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. Chaque secteur d'activité semble présenter des exigences spécifiques. Il faut également penser que l'élaboration d'un projet d'entreprise (phase de prédémarrage) ne correspond pas à un pattern comportemental de gestion universel. Parallèlement, le stade de développement constituerait un facteur de contingence important pouvant expliquer ces différences dans les comportements de gestion des entrepreneurs. Ces observations et le taux élevé de mortalité des nouvelles entreprises justifient la pertinence des chercheurs à s'intéresser davantage à la phase de prédémarrage des entreprises.

Limites de la recherche :

Finalement, il convient de souligner les principales limites de cette recherche. Ainsi, la taille de l'échantillon (62 entreprises) représentent la principale limite de cette étude qui a pour effet de restreindre la portée de ces conclusions. L'autre limite est liée à la validité et à la fidélité de l'outil de mesure utilisé dans le cadre de cette recherche. Bref, cette recherche descriptive amène des informations intéressantes afin de mieux comprendre la phase de prédémarrage ainsi que les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs en matière de planification stratégique à ce stade de vie de la future entreprise.

CONCLUSION

La compréhension de la problématique de la création d'une entreprise est importante pour l'économie québécois. Ainsi, le but principal de cette recherche était d'identifier et d'évaluer les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs québécois lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière. C'est l'étape pendant laquelle les entrepreneurs élaborent un plan d'affaires ce qui correspond à un premier processus de planification stratégique et opérationnelle d'une nouvelle entreprise. Les résultats obtenus auprès de cet échantillon de soixante-deux (62) nouvelles entreprises manufacturières révèlent des informations intéressantes. Les entrepreneurs sont très scolarisés et bénéficient d'une grande expérience sur le marché du travail. Ils se lancent en affaires, dans un secteur d'activité qu'ils connaissent bien et ce, principalement en ce qui concerne les principaux concurrents. Ces entrepreneurs consacrent beaucoup de temps à l'élaboration de leur projet d'entreprise manufacturière. La majorité des entrepreneurs prennent le temps de rédiger un plan d'affaires et de formuler des objectifs principalement à court terme. Lors de l'analyse des environnements général, sectoriel et interne, ces créateurs priorisent en terme d'analyse certaines dimensions et variables environnementales. Ainsi, les facteurs de l'environnement interne les préoccupent davantage en étant plus analysés que ceux des environnements sectoriel et général. Par ailleurs, les entre-

preneurs accordent plus d'intérêt en terme d'analyse à l'environnement sectoriel qu'à l'environnement général. Plus spécifiquement, ils s'intéressent à analyser fortement les subventions gouvernementales, les technologies disponibles et l'aide technique gouvernementale de l'environnement général.

Ces entrepreneurs analysent à des degrés comparables les dimensions clients, fournisseurs et concurrents de l'environnement sectoriel et à un niveau d'analyse moindre la dimension disponibilité des ressources. Ainsi, ils préfèrent et analysent fortement l'identification des besoins et types de clientèle, la quantité de produits disponible, le prix et la qualité des produits et services, les délais de livraison, la volonté de faire des affaires ensemble, la qualité des produits, les caractéristiques des produits, le nombre et la localisation des concurrents, la disponibilité des équipements et technologies, des produits et fournitures et des ressources financières.

Quant à l'environnement interne, les aspects marketing, financiers, légaux et opérationnels constituent les quatre dimensions les plus analysées par les entrepreneurs au détriment de l'aspect humain. Ces entrepreneurs analysent particulièrement la qualité des produits à offrir, la gamme de produits à offrir, le chiffre d'affaire potentiel, le service à la clientèle, la possibilité de développement de nouveaux produits, les besoins en équipements et facilité de production, les coûts d'opération, les tâches à exécuter, les besoins en qualification du

personnel, la rémunération et moyen de coordination des activités, les besoins de fonds, l'investissement global, le point mort et pertes ou profits, la capacité d'emprunter, les budgets prévisionnels, le prix de revient, et les formes juridiques. Ainsi, on observe que les entrepreneurs présentent des différences de degrés d'analyse concernant les variables composant les environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage.

Dans le processus d'analyse des variables environnementales, les entrepreneurs ont dû se renseigner pour obtenir de l'information essentielle à l'élaboration de leur plan d'affaire. À cette fin, ils ont généralement consulté les organismes de support, les professionnels, les amis ainsi que les revues et journaux pour obtenir notamment du support et de l'encouragement, de l'information sur les sources de financement, de l'aide et du support gouvernementales ainsi que des renseignements sur la clientèle.

Bref, les comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs québécois en phase de prédémarrage diffèrent de ceux proposés par la littérature et observés chez des entreprises de services. En effet, les entrepreneurs concentrent principalement ses analyses sur les facteurs de l'environnement interne ainsi que sur certaines dimensions et variables de l'entreprise manufacturière. En outre, les écarts observés entre les deux secteurs d'activité et ce qui est recommandé dans la littérature en matière de plani-

fication stratégique et de plan d'affaires sont importantes. Quelles seraient l'influence de ces comportements d'analyse stratégique adoptés par les entrepreneurs sur les différentes étapes subséquentes de développement et sur le succès futur de l'entreprise manufacturière? Une étude permettant des comparaisons inter-secteurs pourrait amener de nouvelles informations. La recherche longitudinale dans laquelle cette étude s'inscrit doit se poursuivre afin de pouvoir comprendre davantage la problématique du démarrage et de la gestion des entrepreneurs lors des premiers moments de vie d'une petite entreprise. Nous espérons que les résultats de cette recherche influenceront favorablement la survie future des jeunes entreprises et aideront les différents intervenants économiques dans le démarrage de futures entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, Omar (1987), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Les presses de l'Université du Québec, Québec, 231 p.
- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu (1993), L'entreprise stratégique : Penser la stratégie. Boucherville, Gaétan Morin, édi., 4 ième trimestre, 620 p.
- Amar, David et Anette Amar-Oliel (1985), " De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique : une transition vitale pour les PME ", Revue Organisation, vol. 10, no. 1, février.
- Ansoff, Igor H. (1974), Stratégie du développement de l'entreprise. Hommes et Techniques, France, 165 p.
- Ansoff, Igor H. (1989), Stratégie du développement de l'entreprise, une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du xx ième siècle. Paris, Édition organisation 1989, 287 p.
- Bamberger, Ingolf (1985), " Le management stratégique dans les PME ", Revue Direction et Gestion des Entreprises, vol. 4, p.15-26.
- Bamberger, Ingolf (1988), " Le développement des avantages compétitifs dans les PME ", Revue Internationale PME, Grepme, vol. 1, no. 1, p. 23-41.
- Belley, André (1987), " Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise ", Revue PMO, vol. 4 # 1, p. 24-33.
- Belley, André (1987), Les milieux incubateurs. Devenez entrepreneur, Office de planification et de développement du Québec, Québec, Août, 106 p.
- Belley, André, Louis Dussault et Sylvie Laferté (1996), Comment rédiger son plan d'affaires, à l'aide d'un exemple de projet d'entreprise. Les éditions Transcontinental inc et Fondation de l'entrepreneurship du Québec, 4 ième trimestre, Canada, 269 p.
- Belley, André, Louis Dussault et Jean Lorrain (1993), L'analyse stratégique dans les PME en phase de prédémarrage : cas de 87 entreprises de services au Québec. Conférence Moncton, N.B., 14 p.
- Belley, André, Louis Dussault et Jean Lorrain (1991), " Le plan d'affaires pour la création d'entreprise ", Revue Organisation, vol. 1, # 1, pp. 23-39.

- Belley, André, Louis Dussault et Jean Lorrain (1989), Le plan d'établissement prototype, analyse critique du contenu de plans d'affaires. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 64 p.
- Belley, André, Jean Lorrain et Charles Ramangalahy (1994), " Relation entre le profil de comportement des propriétaires dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise ", Revue Internationale PME, vol. 7 # 1, p. 10-30.
- Bergeron Pierre G. et Alfred L. Kahl (1993), Introduction aux affaires. Gaétan Morin éditeur, 749 p.
- Bergeron, Pierre G. (1986), La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications. Chicoutimi, Édition Gaétan Morin, 932 p.
- Bergeron, Pierre G. (1995), La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications. Chicoutimi, Édition Gaétan Morin, 897 p.
- Brechet, Jean Pierre (1990), " Pour une analyse stratégique adaptée à la PME ", Revue française de gestion, Paris, # 79, juin, juillet et août, p. 19-29.
- Bracker, Jeffrey S., Barbara W. Keats et John N. Pearson (1988), " Planning and Financial performance among small firms in a growth industry ", Strategic Management Journal, # 9, p. 591-603
- Carle, André (1993), La planification dans les PME (secteur détail), une étude en fonction du stade de développement de l'entreprise. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, 286 p.
- Carrière, Jean-Bernard (1990), " La vision stratégique en contexte de PME : Cadre théorique et étude empirique ", Revue Internationale PME, Grepme, vol. 3, #3 et 4, p. 301-325.
- Chicha, Joseph, André Joyal et Pierre-André Julien (1996), La PME dans un monde en mutation.
- Churchill N.C. et V. L. Lewis (1983), " Les cinq stades d'évolution d'une PME ", Havard l'Expansion, automne, p. 51-73.
- Coquand, Jacques (1992), " Démystifier et pratiquer stratégies ", Revue Direction et Gestion des Entreprises, novembre, # 138.
- Coquand, Jacques (1993), " Stratégie et structure ", Revue Direction et Gestion des Entreprises, février, # 139.

- Côté, Marcel et al., (1991), La gestion stratégique d'entreprise : concepts et cas. Édi. Gaétan Morin, Québec, 1971 p.
- Coupal, Michel (1994), " La PME, copie conforme de son fondateur ", Revue Organisation, hiver, p. 39-44.
- Covin, Jeffrey G. et Dennis P. Slévin (1989), " Stratégic management of small firms in hostile and bénign environment ", Stratégic Management Journal, # 10, p. 75-87.
- D'Ambroise, Gérald (1989), " Planification stratégique dans les PME : des modèles émergents de la littérature ", Revue PMO, vol. 4 # 2, p.46-57.
- D'Ambroise, Gérald et Athanase Bakanibona (1990), " La planification dans les PME : Une synthèse de résultats empiriques, conclusions er recommandations ", Revue Internationale PME, vol. 3, # 2, p. 147-165.
- D'Ambroise, Gérald et Christiane Fortin (1991), " Proposition d'une grille de classification pour l'identification de la logique stratégique des PME ", Revue PMO, vol. 6, # 2, p. 45-53.
- D'Ambroise, Gérald, Jean Marie Nkongolo Bakenda et Bernard Garnier (1994), " L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires dirigeants de PME et la performance de leur entreprise ", Revue Internationale PME, vol. 7, # 1, p. 35-57.
- Davig, William (1986), " Business stratégic in smaller manufacturing firms ", Journal of Small Business Management, janvier, vol. 24, # 1, p. 38-47.
- Dell'aniello, Paul (1987), Un plan d'affaires gagnant. Montréal, Publifor inc.
- Dun et Bradstreet inc (1981), Le rapport sur les faillites de l'année 1981. Toronto.
- Dussault, Louis (1987), Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs : Cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage. Université du Québec à Trois-Rivières, 132 p.
- Dussault, Louis (1992), Notes de cours sur l'entrepreneurships en Maîtrise de gestion des PME. Université du Québec à Chicoutimi.
- Dussault, Louis et Jean Lorrain (1989), " Les entrepreneurs en phase de démarrage : profil psychologique et comportement de gestion ", Revue Organisation, vol. 2, # 1, p. 26.

- Fillion, Louis Jacques (1989), " Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser ", Revue Gestion, septembre, p. 24-33.
- Fillion, Louis Jacques (1988), Vision et relations : Clefs du succès de l'entrepreneur, 272 p.
- Fillion, Louis Jacques (1991), " L'éducation en entrepreneuriat, sur quoi devrions-nous mettre l'accent : le médium ou le message ", Revue Organisation, p. 57-64.
- Fortin, Paul-Arthur (1986), Devenez entrepreneur. Presse de l'Université Laval, 302 p.
- Fortin, Paul Arthur (1992), Devenez entrepreneur pour un Québec plus entrepreneurial. Québec, Les Presses de l'Université Laval, 360 p.
- Fourcade, Colette (1984), Le démarrage d'entreprises : comparaison internationale. Université de Montpellier 1, Actes du colloque international sur la PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 25 p.
- Fourcade, Colette (1986), La PME dans un monde en mutation. Presse de l'Université Laval du Québec, Québec, p. 253-277.
- Frank, Hermann, G.R. Plaschka, D. Roessl, H.P. Welsch (1991), " Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises : une comparaison internationale ", Revue Internationale PME, vol. 4, # 1, p. 5-28.
- Fry, Fred et Charles R. Stoner (1985), " Business Plans, two types ", Journal of Small Business Management, janvier, p. 1-6.
- Gasse, Yvon (1985), " L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME ", Revue PMO, volume 4 # 1.
- Gilles, Alain (1994), Les éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales. McGraw-Hill, éditions, Montréal, 571 pages.
- Gill, John (1985), Factors affecting the survival and growth of de smaller compagny. Gower Publishing Compagny, 227 p.
- Gilmore, F. (1971), " Formulating stratégy in smaller Compagnies ", Havard Business Review, vol. 49, # 3, mai et juin, p. 71-81.
- GREPME (Groupe de recherche en économie et gestion des PME) (1994), Les PME : Bilan et perspective 1994, Pierre-André Julien en l'honneur de Joseph Chicha. Presses inter Universités Économica.

- Hernandez, Émile-Michel (1994), " Le créateur d'entreprise et la démarche stratégique " Revue Direction et Gestion des Entreprises, # 146, mars et avril.
- Hernandez, Émile-Michel (1994), " Le créateur d'entreprise et la démarche stratégique " Revue Direction et Gestion des Entreprises, # 147-148, mai-août.
- Hernandez, Émile-Michel (1991), " Approche organisationnelle de la création d'entreprise ", Revue de gestion, p. 63-72.
- Huot, Caroline (1993), La planification stratégique dans les PME en phase de prédémarrage : cas d'entreprises de services. Mémoire de maîtrise en gestion des entreprises, UQAC, 208 p.
- Industrie, Sciences et Technologies Canada (ISTC, 1991), La petite entreprise au Canada 1991. Ministère de l'approvisionnement et services, 69 p.
- Jauch, Lawrence R. et William F. Glueck (1990), Management stratégique et politique générale. McGraw-Hill, Éditeurs, Montréal, 465 p.
- Joffre, Patrick et Gérard Koenig (1985), Stratégie d'entreprise : Antimanuel. Collection Gestion Économia, édition Paris, 247 p.
- Jolly, Domonique (1991), " Les grilles de lecture du management stratégique ", Revue Direction et Gestion des Entreprises, # 132-133, décembre.
- Jones, David W. (1982), " Characteristics of planning in small firms ", Journal of Small Business Management, Juillet, p. 15-19.
- Julien, Pierre-André et Michel Marchesnay (1987), La petite entreprise : Principes d'économie et de gestion. Édition G. Vermette, Ottawa, 288 p.
- Lalonde, Claude (1984), Faillites d'entreprises : une étude en contexte régional au Québec. Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.
- Lalonde, Claude et Gérald D'Ambroise (1986), " Le propriétaire dirigeant failli ", Gestion 2000, vol. 3 # 3, p. 15-40.
- Le Chasseur, Jean (1991), Examen de la relation entre la pratique des activités de gestion du marketing et la performance dans les PME manufacturières au Québec. Mémoire de maîtrise # 302, UQAC, Chicoutimi.

- Lorrain, Jean (1990), Les jeunes entrepreneurs québécois. Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, Grepme, UQTR, Trois-Rivières, 41 p.
- Lorrain, Jean et Louis Raymond (1988), Les nouvelles entreprises québécoises. Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Grepme, UQAT, Trois-Rivières, 53 p.
- Marchesnay, Michel (1993), " PME, stratégie et recherche ", Revue française de gestion, septembre et octobre, # 95, p. 70-76.
- Martinet, A.C. (1983), Stratégie. Librairie Vulbert, Paris, 320 p.
- McDouglas, Patricia P., Richard B. Robinson Jr. et Angelo S. Denisi (1992), " Modeling new venture performance : an analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin ", Journal of business Venturing, July, vol. 16, # 3, p. 73-90.
- Miles, R.E. et C.C. Snow (1978), Organizational Strategy, structure and process, New-York, McGraw-Hill.
- Miller, D. et Jean-Marie Toulouse (1986), " Strategy, structure, CEO personality and performance in small firm ", Américan Journal of Small Business, hiver, vol. 10, # 3, p. 47-62.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT, 1990), Les PME au Québec, état de la situation, rapport du Ministère délégué aux PME. Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT, 1992), Les PME au Québec, état de la situation, rapport du Ministère délégué aux PME. Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT, 1994), Les PME au Québec, état de la situation, rapport du Ministère délégué aux PME. Gouvernement du Québec.
- Mintzberg, Henri (1983), Structure in Five : Designing Effective Organisations. Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henri (1994), " Pièges et illusions de la planification stratégique ", Revue Gestion, février, p. 66-74.

- Mintzberg, Henri (1993), " Les nouveaux rôles de la planification, des plans et des planificateurs ", Revue Gestion, mai, p. 6-13.
- Mintzberg, Henri (1993), " L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion ", L'expansion Management Review ", été, p. 93-100.
- Nagel, N. (1981), " Strategy formulation for the smaller Firm, A practical approach", Long Range Planning, vol. 14, # 4, août, p. 115-120.
- Pearce, J. A., R. B. Robinson et D. K. Robbins (1987), " The impact of grand strategic and planning formality on financial performance ", Strategic Management Journal, vol. 8, # 1, p. 125-134.
- Pelham, Alfred M. et Dennis E. Clayson (1988), " Receptivity to strategic planning tools in small manufacturing firms ", Journal of Small Business Management, January, p. 43-50.
- Perry, Chad (1986), " Growth strategic for small firms, principales and case studies ", International Journal of Small Business, vol. 5, # 2, p. 17-25.
- Porter, Michel E. (1982), Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris, Économia, 425 p.
- Porter, Michel E. (1986), L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris, Inter Éditions, 647 p.
- Ragab, M. (1983), " A concept of strategy for smaller business " Journal of Small Business, été, p. 4-9.
- Ramangalahy, Charles (1990), Le profil de rôle des propriétaires dirigeants de PME : Une étude en fonction du stade de développement de leur entreprise. Mémoire de maîtrise en économie et gestion de PME, 195 p.
- Robinson, Richard (1979), " Forecasting and the Small Business : a study on the strategic Planning Process ", Journal of Small Business Management, vol. 17, # 3, july, p. 19-27.
- Robinson, Richard B. Jr. et William F. Littlejohn (1981), " Important Contingencies in Small Firm Planning ", Journal of Small Business Management, july, p. 45-48.
- Robinson, Richard B. Jr., John E. Logan et Moragea Y. Salem (1986), " Strategic versus opérational planning in small retail firms ", American Journal of Small Business, hiver, p. 7-16.

- Robinson, Richard B. Jr. et John A. Pearce (1983), " The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organisation ", Strategic Journal Management, vol. 4, p. 197-207.
- Robinson, Richard B. Jr. et John A. Pearce (1984), Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning ", Academy of Management Review, vol. 9, # 1, p. 128-137.
- Robinson, Richard B., John A. Pearce, George S. Vozokis et Timonthy S. Mescon (1984), " The relationship between stade of developpement and small firm planning and performance ", Journal of Small Business Management, April, p. 45-53.
- Rue, Leslie W. et Plyllis G. Holland (1986), Strategic Management concepts and experiences. McGraw-Hill Book Compagny, Montréal, 883 p.
- Sanders, Donald H., A. Franklin Murph et Robert J. Eng (1984), Les statistiques, une approche nouvelle. McGraw-Hill, éditions, 453 p.
- Saporta, Bertrand (1986), Stratégies pour les PME. Éditions Monchrestien, Paris.
- Saporta, Bertrand (1989), Stratégies des petites et moyennes entreprises. Encyclopédie de Gestion, # 132, Éditions Économia, Paris, vol. 2, p. 2729-2754.
- Sexton, Donald L. et Plilip Van Auken (1982), " Prévalence of strategic planning in small Business ", Journal of Small Business Management, july, p. 20-26.
- Sexton, Donald L et Philip Van Auken (1985), " A longitudinal study of small business strategic planning ", Journal of Small Business Management, january, p. 7-15.
- Shrader, Charles B., Charles L. Mulford et Virginie L. Blackburn (1989), " Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms ", Journal of Small Business Management, vol. 27, # 4, p. 45-60.
- Shuman, Jeffrey C. et John A. Seeger (1986), " The theory and practice of strategic management in small rapid growth firms ", American Journal of Small Business, summer, vol. 18, # 6, p. 7-18.
- St-Maurice, Yves (1992), " Triste record commercial ", Le journal des affaires, 28 novembre, vol. 65, # 43, p. 33-35.
- St-Maurice, Yves (1993), " Triste record commercial ", Le journal des affaires, 27 février, vol. 65, # 39, p. 10.

- St-Maurice, Yves (1994), " Triste record commercial ", Le journal des affaires, 12 février, vol. 66, # 7, p.10.
- Stoner, Charles (1983), " Planning in small manufacturing firms : a survey ", Journal of Small Management, janvier, p.34.
- Stoner, Charles R. (1987), " Distinctive compétence and compétitive advantage ", Journal of Small Business Management, vol. 25, # 2, avril, p. 33-39.
- Thurston, Philip. H. (1984), " La planification dans les PME ", Havard l'expansion, printemps, p. 24-37.
- Timmons, Jeffrey, Léonard E. Smollen et Alexander M. Dingee (1985), New venture creation, a guide to entrepreneurship. Second édition, Homewood, Ill, Richard D. Irwin.
- Toulouse, Jean-Marie (1991), " Les entrepreneurs, des leaders ", Revue Gestion, septembre.
- Toulouse, Jean-Marie (1982), " Stades de développement de l'entreprise et les défis pour les entrepreneurs ", Revue Commerce, vol. 16, mai, p. 124-134.
- Unni, V. K. (1981), " The role of strategic planning in small business ", Long Rang Planning, vol. 14, april, p. 54-58.
- Van Kirk, John E. et Kathleen Noonan (1982), " Key factors in strategic planning ", Journal of Small Business Management, vol. 20, # 3, july, p. 1-7.
- Voigt, Davide (1993), Examiner les relations potentielles entre la planification stratégique et opérationnelle et la performance des PME québécoises. Mémoire de maîtrise en gestion des PME, août, 167 pages.
- Wheelen, Thomas L. et David J. Hunger (1990), Strategic management, Addison-Wesley Publishing Compagny, New-York, 406 pages.

ANNEXE I

LA STRUCTURE SYNTHÈSE DU PLAN D'AFFAIRES

LA STRUCTURE SYNTHÈSE DU PLAN D'AFFAIRES

1 Le sommaire

2 La description de l'organisation et de l'occasion d'affaires

2.1 La raison sociale, la forme juridique et l'état d'avancement du projet

2.2 L'énoncé de la mission de l'entreprise et la description de l'occasion d'affaires

2.2.1 La mission de l'entreprise

2.2.2 L'occasion d'affaires

2.3 Les objectifs poursuivis

2.4 L'analyse du secteur d'activité et de l'environnement général

2.4.1 Le secteur d'activité

2.4.2 L'environnement général

2.4.2.1 L'environnement politique et légal

2.4.2.2 L'environnement économique

2.4.2.3 L'environnement social et culturel

2.4.2.4 L'environnement technologique

2.4.2.5 L'environnement écologique

2.4.3 Le sommaire des occasions et des menaces de l'environnement

3 L'équipe entrepreneuriale

3.1 L'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale

3.2 Le choix des partenaires

3.3 Les droits et les devoirs des actionnaires ou des associés

4 L'analyse du marché

4.1 L'identification de la clientèle et l'évaluation des marchés

4.1.1 La description de la clientèle

4.1.2 L'évaluation de la demande globale

4.1.3 L'évaluation de la demande pour le marché cible

4.1.4 Les facteurs déterminants de la demande

4.2 L'analyse de la concurrence

4.2.1 L'analyse de la concurrence indirecte

4.2.2 L'analyse de la concurrence directe

4.3 Le choix stratégique

4.4 L'évaluation du chiffre d'affaires

5 Le plan de localisation

5.1 Le choix de la localisation et de l'emplacement

5.2 Le sommaire des coûts de localisation

LA STRUCTURE SYNTHÈSE DU PLAN D'AFFAIRES (suite)

6 Le plan marketing

- 6.1 La description du produit ou du service
- 6.2 Le prix de vente
- 6.3 La publicité et la promotion
 - 6.3.1 Les promotions
 - 6.3.2 La publicité
- 6.4 La stratégie de distribution
- 6.5 La politique de service après-vente et de garantie
- 6.6 Le sommaire des coût de marketing

7 Le plan des opérations

- 7.1 Le besoin et la disponibilité des biens à revendre
- 7.2 La description de la technologie utilisée et du processus d'exploitation
- 7.3 L'aménagement du local et l'équipement requis
- 7.4 La gestion des opérations
- 7.5 Le sommaire des coûts du plan des opérations

8 Le plan écologique

- 8.1 Les risques écologiques et environnementaux
- 8.2 Les lois et règlements environnementaux s'appliquant au projet
- 8.3 Le sommaire des coûts du plan des opérations

9 Le plan des ressources humaines

- 9.1 Les besoins en main d'oeuvre
- 9.2 Les investisseurs non actifs et le parrainage
- 9.3 Le conseil d'administration ou le comité de gestion
- 9.4 Les conseillers externes
- 9.5 Le sommaire des coûts du plan des ressources humaines

10 Le plan de développement de l'entreprise

- 10.1 Les objectifs à long terme et la croissance de l'entreprise
- 10.2 Le développement futur du produit ou du service
- 10.3 L'évaluation continue du marché
- 10.4 Le sommaire des coûts de développement

LA STRUCTURE SYNTHÈSE DU PLAN D'AFFAIRES (suite)

11 Le calendrier de réalisation, le plan de gestion des risques et les solutions de rechange

- 11.1 Le calendrier de réalisation
- 11.2 L'obtention des permis et le respect des lois et règlements
- 11.3 Le plan de gestion des risques et les solutions de rechange
- 11.4 Le sommaire des coûts légaux et de gestion des risques

12 Le plan des ressources financières

- 12.1 Les ressources financières personnelles
- 12.2 La préparation des états financiers prévisionnels
 - 12.2.1 Les hypothèses de base
 - 12.2.2 Le bilan d'ouverture
 - 12.2.3 L'état des résultats prévisionnels
 - 12.2.4 Le mouvement de trésorerie
 - 12.2.5 Les bilans prévisionnels
- 12.3 L'analyse financière
 - 12.3.1 Le seuil de rentabilité
 - 12.3.2 L'analyse des ratios financiers

12.4 La recherche de financement

Annexes (Présentées avec les parties du plan d'affaires auxquelles elles se rapportent)

-Bibliographie et références

-Curriculum vitae de la promotrice et de l'équipe entrepreneuriale

-Prévisions financières

**Source : (André Belley, Louis Dussault et Sylvie Laferté.
Comment rédiger son plan d'affaires, à l'aide d'un exemple
de projet d'entreprise, 1996, p. 248, 249 et 250)**

ANNEXE II

PRÉSENTATION DES TABLEAUX CONCERNANT LES TESTS T PAIRÉS DE STUDENT

Tableau 20

La comparaison du niveau d'analyse concernant les environnements
général, sectoriel et interne lors du prédémarrage (Test T)

Environnements	N	Moyenne	Écart type	Signification
Général	61	3,11	0,8330	<u>0,000</u>
Sectoriel		3,44	0,5797	
Général	61	3,11	0,8330	<u>0,000</u>
Interne		3,66	0,5601	
Sectoriel	61	3,44	0,5797	<u>0,000</u>
Interne		3,66	0,5601	

Tableau 22

La comparaison du niveau d'analyse concernant les différents facteurs
de l'environnement général lors du prédémarrage (Test T)

Facteurs de l'environnement général	N	Moyenne	Écart type	Signification
Subventions gouvernementales	58	3,67	1,23	0,714
Technologies disponibles		3,76	1,30	
Subventions gouvernementales	59	3,69	1,30	<u>0,000</u>
Aide technique gouvernementale		3,32	1,28	
Technologies disponibles	57	3,74	1,23	0,068
Aide technique gouvernementale		3,32	1,27	

Tableau 23

**La comparaison du niveau d'analyse des différentes dimensions
de l'environnement sectoriel lors de la phase
de prédémarrage (Test T)**

Dimensions de l'environnement sectoriel	N	Moyenne	Écart type	Signification
Disponibilité des ressources	61	3,21	0,7336	<u>0,000</u>
Clients		3,61	0,7537	
Disponibilité des ressources	60	3,21	0,7383	<u>0,009</u>
Fournisseurs		3,50	0,8275	
Disponibilité des ressources	61	3,21	0,7336	<u>0,002</u>
Concurrents		3,51	0,7398	
Clients	60	3,62	0,7559	0,300
Fournisseurs		3,50	0,8275	
Clients	61	3,61	0,7537	0,325
Concurrents		3,51	0,7398	
Fournisseurs	60	3,50	0,8275	0,922
Concurrents		3,52	0,7448	

Tableau 25

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension disponibilité des ressources de l'environnement sectoriel lors du prédémarrage (Test T)

Dimension disponibilité (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Équipements/technologies	60	4,02	0,91	0,818
Produits et fournitures		3,98	1,07	
Équipements/technologies	60	4,02	0,91	0,311
Ressources financières		3,85	1,10	
Produits et fournitures	61	4,00	1,06	0,446
Ressources financières		3,85	1,09	

Tableau 26

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension clients de l'environnement sectoriel lors du prédémarrage (Test T)

Dimension clients (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Ident. besoins/types clientèle	60	4,18	0,83	<u>0,010</u>
Taille du marché		3,93	0,86	
Ident. besoins/types clientèle	58	4,19	0,85	<u>0,006</u>
Caractéristique territoire visé		3,78	1,06	
Taille du marché	58	3,97	0,86	0,213
Caractéristique territoire visé		3,78	1,06	

Tableau 27

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension fournisseurs de l'environnement sectoriel (Test T)

Dimension fournisseurs (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Quantité produits disponibles	59	3,69	1,05	0,888
Prix/qualité produits/services		3,68	1,01	
Quantité produits disponibles	59	3,69	1,05	0,621
Délais de livraison		3,63	1,00	
Quantité produits disponibles	59	3,69	1,05	0,104
Volonté faire aff. ensemble		3,44	1,13	
Quantité produits disponibles	59	3,69	1,05	<u>0,024</u>
Nombre		3,36	1,20	
Quantité produits disponibles	58	3,71	1,06	<u>0,004</u>
Localisation		3,28	1,25	
Prix/qualité produits/services	60	3,67	1,00	0,637
Délais de livraison		3,60	1,01	
Prix/qualité produits/services	60	3,67	1,00	0,102
Volonté faire aff. ensemble		3,45	1,13	
Prix/qualité produits/services	60	3,67	1,00	<u>0,045</u>
Nombre		3,35	1,19	
Prix/qualité produits/services	59	3,66	1,01	<u>0,012</u>
Localisation		3,27	1,24	
Délais de livraison	60	3,60	1,01	0,360
Volonté faire aff. ensemble		3,45	1,13	
Délais de livraison	60	3,60	1,01	0,145
Nombre		3,35	1,19	

Tableau 27 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la
dimension fournisseurs de l'environnement sectoriel (Test T)**

Dimension concurrents (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Délais de livraison	59	3,61	1,02	0,072
Localisation		3,27	1,24	
Volonté faire aff. ensemble	60	3,45	1,13	0,517
Nombre		3,35	1,19	
Volonté faire aff. ensemble	59	3,44	1,13	0,261
Localisation		3,27	1,24	
Nombre	59	3,36	1,20	0,428
Localisation		3,27	1,24	

Tableau 28

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension concurrents de l'environnement sectoriel (Test T)

Dimension concurrents (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Qualité des produits	61	4,11	0,90	0,684
Caractéristiques produits		4,07	1,00	
Qualité des produits	60	4,10	0,90	0,424
Nombre		3,98	1,16	
Qualité des produits	59	4,08	0,90	0,301
Localisation		3,92	1,25	
Qualité des produits	61	4,11	0,90	<u>0,021</u>
Prix des produits		3,87	1,04	
Qualité des produits	60	4,12	0,90	<u>0,000</u>
Capacité de production		3,57	1,16	
Qualité des produits	60	4,10	0,90	<u>0,000</u>
Part de marché		3,45	1,21	
Caractéristiques produits	60	4,05	1,00	0,590
Nombre		3,98	1,16	
Caractéristiques produits	59	4,05	1,01	0,387
Localisation		3,92	1,25	
Caractéristiques produits	61	4,07	1,00	0,122
Prix des produits		3,87	1,04	
Caractéristiques produits	60	4,05	1,00	<u>0,005</u>
Capacité de production		3,57	1,16	
Caractéristiques produits	60	4,05	1,00	<u>0,000</u>
Part de marché		3,45	1,21	

Tableau 28 (suite)

La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant la dimension concurrents de l'environnement sectoriel (Test T)

Dimension concurrents (sectoriel)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Nombre	59	3,98	1,17	0,470
Localisation		3,92	1,25	
Nombre	60	3,98	1,16	0,452
Prix des produits		3,87	1,05	
Nombre	59	3,97	1,16	<u>0,031</u>
Capacité de production		3,56	1,16	
Nombre	60	3,98	1,16	<u>0,000</u>
Part de marché		3,45	1,21	
Localisation	59	3,92	1,25	0,709
Prix des produits		3,85	1,05	
Localisation	58	3,91	1,26	0,084
Capacité de production		3,57	1,17	
Localisation	59	3,92	1,25	<u>0,001</u>
Part de marché		3,44	1,22	
Prix des produits	60	3,85	1,04	0,065
Capacité de production		3,57	1,16	
Prix des produits	60	3,87	1,05	<u>0,022</u>
Part de marché		3,45	1,21	
Capacité de production	59	3,56	1,16	0,488
Part de marché		3,42	1,21	

Tableau 29

La comparaison du niveau d'analyse des différents aspects
de l'environnement interne lors du prédémarrage (Test T)

Aspects de l'environnement interne	N	Moyenne	Écart type	Signification
Marketing	61	3,82	0,5355	0,064
Opérationnels		3,66	0,7201	
Marketing	61	3,82	0,5355	<u>0,000</u>
Humains		3,24	0,8682	
Marketing	61	3,82	0,5355	0,878
Finance		3,80	0,6941	
Marketing	60	3,81	0,5346	0,756
Légaux		3,77	1,0573	
Opérationnels	61	3,67	0,7201	<u>0,000</u>
Humains		3,24	0,8682	
Opérationnels	61	3,67	0,7201	0,111
Finance		3,80	0,6941	
Opérationnels	60	3,66	0,7254	0,406
Légaux		3,77	1,0573	
Humains	61	3,24	0,8682	<u>0,000</u>
Finance		3,80	0,6941	
Humains	60	3,23	0,8721	<u>0,000</u>
Légaux		3,77	1,0573	
Finance	60	3,81	0,6998	0,744
Légaux		3,77	1,0573	

Tableau 31

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect marketing de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect marketing (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Qualité des produits à offrir	61	4,31	0,89	0,214
Gamme de produits à offrir		4,15	0,62	
Qualité des produits à offrir	61	4,31	0,62	0,141
Chiffre d'affaire potentiel		4,11	0,84	
Qualité des produits à offrir	58	4,33	0,60	0,066
Service à la clientèle		4,09	1,06	
Qualité des produits à offrir	59	4,31	0,62	0,124
Possibilité dév. nouv. produits		4,08	0,97	
Qualité des produits à offrir	61	4,31	0,62	<u>0,035</u>
Prix des produits à offrir		4,05	0,85	
Qualité des produits à offrir	57	4,28	0,62	<u>0,001</u>
Accessibilité des produits offerts		3,77	0,87	
Qualité des produits à offrir	51	4,27	0,63	<u>0,000</u>
Uniformisation des produits à offrir		3,73	1,13	
Qualité des produits à offrir	60	4,32	0,62	<u>0,000</u>
Délais de livraison		3,67	1,04	
Gamme de produits à offrir	61	4,15	0,89	0,755
Chiffre d'affaire potentiel		4,11	0,84	
Gamme de produits à offrir	58	4,12	0,90	0,829
Service à la clientèle		4,09	1,06	

Tableau 31 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect marketing de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect marketing (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Gamme de produits à offrir	59	4,12	0,89	0,837
Possibilité dév. nouv. produits		4,08	0,97	
Gamme de produits à offrir	61	4,15	0,89	0,471
Prix des produits à offrir		4,05	0,85	
Gamme de produits à offrir	57	4,18	0,80	<u>0.002</u>
Accessibilité des produits offerts		3,77	0,87	
Gamme de produits à offrir	51	4,18	0,84	<u>0.014</u>
Uniformisation des produits à offrir		3,73	1,13	
Gamme de produits à offrir	60	4,15	0,90	<u>0.004</u>
Délais de livraison		3,67	1,04	
Chiffre d'affaire potentiel	58	4,10	0,85	0,918
Service à la clientèle		4,09	1,06	
Chiffre d'affaire potentiel	59	4,12	0,85	0,818
Possibilité dév. nouv. produits		4,08	0,97	
Chiffre d'affaire potentiel	61	4,11	0,84	0,542
Prix des produits à offrir		4,05	0,85	
Chiffre d'affaire potentiel	57	4,14	0,81	<u>0.009</u>
Accessibilité des produits offerts		3,77	0,87	
Chiffre d'affaire potentiel	51	4,14	0,85	<u>0.015</u>
Uniformisation des produits à offrir		3,73	1,13	

Tableau 31 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect marketing de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect marketing (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Chiffre d'affaire potentiel	60	4,12	0,85	<u>0,007</u>
Délais de livraison		3,67	1,04	
Service à la clientèle	56	4,07	1,08	0,913
Possibilité dév. nouv. produits		4,05	0,98	
Service à la clientèle	58	4,09	1,06	0,766
Prix des produits à offrir		4,03	0,86	
Service à la clientèle	54	4,06	1,09	0,077
Accessibilité des produits offerts		3,76	0,89	
Service à la clientèle	48	4,04	1,09	0,084
Uniformisation des produits à offrir		3,71	1,15	
Service à la clientèle	57	4,07	1,07	<u>0,005</u>
Délais de livraison		3,67	1,06	
Possibilité dév. nouv. produits	59	4,08	0,97	0,835
Prix des produits à offrir		4,05	0,86	
Possibilité dév. nouv. produits	56	4,04	0,97	<u>0,038</u>
Accessibilité des produits offerts		3,75	0,86	
Possibilité dév. nouv. produits	51	4,06	0,99	0,107
Uniformisation des produits à offrir		3,73	1,13	
Possibilité dév. nouv. produits	58	4,09	0,98	<u>0,006</u>
Délais de livraison		3,64	1,04	

Tableau 31 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect marketing de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect marketing (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Prix des produits à offrir	57	4,04	0,84	0,100
Accessibilité des produits offerts		3,77	0,87	
Prix des produits à offrir	51	4,06	0,86	<u>0,036</u>
Uniformisation des produits à offrir		3,73	1,13	
Prix des produits à offrir	60	4,05	0,85	<u>0,023</u>
Délais de livraison		3,67	1,04	
Accessibilité des produits offerts	50	3,76	0,89	0,759
Uniformisation des produits à offrir		3,70	1,13	
Accessibilité des produits offerts	56	3,79	0,87	0,444
Délais de livraison		3,68	1,03	
Uniformisation des produits à offrir	50	3,70	1,13	0,816
Délais de livraison		3,66	1,04	

Tableau 32

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Besoins équip. et facilité de production	61	4,25	0,87	0,109
Coût d'opération de l'entreprise		4,02	1,06	
Besoins équip. et facilité de production	59	4,25	0,86	<u>0,023</u>
Besoins Mat. prem./fourn/énergie		3,97	0,98	
Besoins équip. et facilité de production	60	4,23	0,87	<u>0,000</u>
Planification et contrôle des opérations		3,80	0,80	
Besoins équip. et facilité de production	61	4,25	0,87	<u>0,000</u>
Capacité de production de produits		3,77	0,97	
Besoins équip. et facilité de production	61	4,25	0,87	<u>0,000</u>
Méthodes de travail		3,74	1,05	
Besoins équip. et facilité de production	61	4,25	0,87	<u>0,001</u>
Aménagement physique		3,72	1,19	
Besoins équip. et facilité de production	61	4,25	0,87	<u>0,001</u>
Critères de localisation de l'entreprise		3,69	1,22	
Besoins équip. et facilité de production	60	4,23	0,87	<u>0,000</u>
Critères de contrôle de la qualité/accréd.		3,60	1,09	
Besoins équip. et facilité de production	61	4,25	0,87	<u>0,000</u>
Gestion d'achats et approvisionnement		3,41	1,13	
Besoins équip. et facilité de production	59	4,22	0,87	<u>0,000</u>
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	

Tableau 32 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Besoins équip. et facilité de production	46	4,30	0,84	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Coût d'opération de l'entreprise	59	4,00	1,07	0,805
Besoins Mat. prem./fourn/énergie		3,97	0,98	
Coût d'opération de l'entreprise	60	4,00	1,06	0,129
Planification et contrôle des opérations		3,80	0,80	
Coût d'opération de l'entreprise	61	4,02	1,06	<u>0,038</u>
Capacité de production de produits		3,77	0,97	
Coût d'opération de l'entreprise	61	4,02	1,06	0,068
Méthodes de travail		3,74	1,05	
Coût d'opération de l'entreprise	61	4,02	1,06	0,074
Aménagement physique		3,72	1,19	
Coût d'opération de l'entreprise	61	4,02	1,06	0,060
Critères de localisation de l'entreprise		3,69	1,22	
Coût d'opération de l'entreprise	60	4,00	1,06	<u>0,020</u>
Critères de contrôle de la qualité/accred.		3,60	1,09	
Coût d'opération de l'entreprise	61	4,02	1,06	<u>0,000</u>
Gestion d'achats et approvisionnement		3,41	1,13	
Coût d'opération de l'entreprise	59	4,00	1,07	<u>0,000</u>
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	

Tableau 32 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Ecart type	Signification
Coût d'opération de l'entreprise	46	4,09	0,91	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	58	3,98	0,98	0,162
Planification et contrôle des opérations		3,83	0,80	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	59	3,97	0,98	0,132
Capacité de production de produits		3,78	0,95	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	59	3,97	0,98	0,068
Méthodes de travail		3,75	1,03	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	59	3,97	0,98	0,185
Aménagement physique		3,75	1,18	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	59	3,97	0,98	0,160
Critères de localisation de l'entreprise		3,71	1,23	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	58	3,98	0,98	<u>0,018</u>
Critères de contrôle de la qualité/accred.		3,60	1,11	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	59	3,97	0,98	<u>0,000</u>
Gestion d'achats et approvisionnement		3,44	1,13	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	58	3,98	0,98	<u>0,000</u>
Niveau des stocks et des inventaires		3,28	1,29	
Besoins Mat. prem./fourn/énergie	45	4,11	0,91	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,41	

Tableau 32 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Planification et contrôle des opérations	60	3,80	0,80	0,760
Capacité de production de produits		3,77	0,98	
Planification et contrôle des opérations	60	3,80	0,80	0,568
Méthodes de travail		3,73	1,06	
Planification et contrôle des opérations	60	3,80	0,80	0,792
Aménagement physique		3,77	1,14	
Planification et contrôle des opérations	60	3,80	0,80	0,414
Critères de localisation de l'entreprise		3,67	1,22	
Planification et contrôle des opérations	60	3,80	0,80	0,096
Critères de contrôle de la qualité/accréd.		3,60	1,09	
Planification et contrôle des opérations	60	3,80	0,80	<u>0,001</u>
Gestion d'achats et approvisionnement		3,38	1,12	
Planification et contrôle des opérations	58	3,81	0,80	<u>0,001</u>
Niveau des stocks et des inventaires		3,24	1,27	
Planification et contrôle des opérations	46	3,87	0,81	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Capacité de production de produits	61	3,77	0,97	0,749
Méthodes de travail		3,74	1,05	
Capacité de production de produits	61	3,77	0,97	0,721
Aménagement physique		3,72	1,19	

Tableau 32 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Capacité de production de produits	61	3,77	0,97	0,636
Critères de localisation de l'entreprise		3,69	1,22	
Capacité de production de produits	60	3,77	0,98	0,267
Critères de contrôle de la qualité/accréd.		3,60	1,09	
Capacité de production de produits	61	3,77	0,97	<u>0,003</u>
Gestion d'achats et approvisionnement		3,41	1,13	
Capacité de production de produits	59	3,75	0,98	<u>0,005</u>
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	
Capacité de production de produits	46	3,91	0,89	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Méthodes de travail	61	3,74	1,05	0,912
Aménagement physique		3,72	1,19	
Méthodes de travail	61	3,74	1,05	0,782
Critères de localisation de l'entreprise		3,69	1,22	
Méthodes de travail	60	3,73	1,06	0,306
Critères de contrôle de la qualité/accréd.		3,60	1,09	
Méthodes de travail	61	3,74	1,05	<u>0,016</u>
Gestion d'achats et approvisionnement		3,41	1,13	
Méthodes de travail	59	3,71	1,05	<u>0,013</u>
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	

Tableau 32 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Méthodes de travail	46	3,93	0,95	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Aménagement physique	61	3,72	1,19	0,842
Critères de localisation de l'entreprise		3,69	1,22	
Aménagement physique	60	3,77	1,14	0,331
Critères de contrôle de la qualité/accréd.		3,60	1,09	
Aménagement physique	61	3,72	1,19	0,081
Gestion d'achats et approvisionnement		3,41	1,13	
Aménagement physique	59	3,69	1,19	0,063
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	
Aménagement physique	46	3,87	1,07	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Critères de localisation de l'entreprise	60	3,67	1,22	0,727
Critères de contrôle de la qualité/accréd.		3,60	1,09	
Critères de localisation de l'entreprise	61	3,69	1,22	0,117
Gestion d'achats et approvisionnement		3,41	1,13	
Critères de localisation de l'entreprise	59	3,68	1,22	0,073
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	
Critères de localisation de l'entreprise	46	3,74	1,16	<u>0,000</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	

Tableau 32 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect opérationnel de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect opérationnel (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Critères de contrôle de la qualité/accréd.	60	3,60	1,09	0,091
Gestion d'achats et approvisionnement		3,38	1,12	
Critères de contrôle de la qualité/accréd.	58	3,59	1,11	0,065
Niveau des stocks et des inventaires		3,24	1,27	
Critères de contrôle de la qualité/accréd.	46	3,59	1,15	<u>0,003</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Gestion d'achats et approvisionnement	59	3,42	1,15	0,350
Niveau des stocks et des inventaires		3,27	1,28	
Gestion d'achats et approvisionnement	46	3,48	1,11	<u>0,028</u>
Gestion environnemental		2,96	1,40	
Niveau des stocks et des inventaires	45	3,33	1,22	0,183
Gestion environnemental		2,96	1,41	

Tableau 33

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect humain de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect humain (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Tâches à exécuter	60	3,85	1,02	0,314
Besoins qualif. personnel		3,72	1,03	
Tâches à exécuter	59	3,83	1,02	<u>0,040</u>
Rénumération		3,54	1,04	
Tâches à exécuter	61	3,85	1,01	<u>0,004</u>
Moyen de coordination des activités		3,49	0,98	
Besoins qualif. personne	58	3,69	1,03	0,322
Rénumération		3,55	1,05	
Besoins qualif. personnel	60	3,72	1,03	0,052
Moyen de coordination des activités		3,50	0,98	
Rénumération	59	3,54	1,04	0,505
Moyen de coordination des activités		3,46	0,97	

Tableau 34

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	0,568
Investissement global		4,07	1,05	
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	0,484
Point mort et pertes ou profits		4,03	0,98	
Besoins de fonds	60	4,17	1,01	0,107
Capacité d'emprunter		4,02	1,11	
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	0,099
Budgets prévisionnels		3,90	1,06	
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	0,121
Prix de revient		3,89	0,84	
Besoins de fonds	60	4,17	1,01	<u>0,009</u>
Sources de financements bancaires		3,78	1,15	
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	<u>0,001</u>
Variation du fonds de roulement		3,72	1,07	
Besoins de fonds	60	4,12	1,04	<u>0,009</u>
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,36	
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	<u>0,012</u>
Sources de fonds personnels et amis		3,61	1,33	
Besoins de fonds	58	4,14	1,02	<u>0,015</u>
Système informatique		3,60	1,49	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Ecart type	Signification
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	<u>0,004</u>
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Besoins de fonds	61	4,13	1,04	<u>0,000</u>
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	
Investissement global	61	4,07	1,05	0,799
Point mort et pertes ou profits		4,03	0,98	
Investissement global	60	4,08	1,05	0,568
Capacité d'emprunter		4,02	1,11	
Investissement global	61	4,07	1,05	0,279
Budgets prévisionnels		3,90	1,06	
Investissement global	61	4,07	1,05	0,247
Prix de revient		3,89	0,84	
Investissement global	60	4,08	1,05	<u>0,038</u>
Sources de financements bancaires		3,78	1,15	
Investissement global	61	4,07	1,05	<u>0,004</u>
Variation du fonds de roulement		3,72	1,07	
Investissement global	60	4,05	1,05	0,053
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,36	
Investissement global	61	4,07	1,05	<u>0,015</u>
Sources de fonds personnels et amis		3,61	1,33	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Investissement global	58	4,07	1,06	0,056
Système informatique		3,60	1,49	
Investissement global	61	4,07	1,05	<u>0,010</u>
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Investissement global	61	4,07	1,05	<u>0,000</u>
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	
Point mort et pertes ou profits	60	4,05	0,98	0,823
Capacité d'emprunter		4,02	1,11	
Point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	0,336
Budgets prévisionnels		3,90	1,06	
Point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	0,296
Prix de revient		3,89	0,84	
Point mort et pertes ou profits	60	4,05	0,98	0,110
Sources de financements bancaires		3,78	1,15	
Point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	<u>0,015</u>
Variation du fonds de roulement		3,72	1,07	
Point mort et pertes ou profits	60	4,03	0,99	0,066
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,36	
Point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	<u>0,038</u>
Sources de fonds personnels et amis		3,61	1,33	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Point mort et pertes ou profits	58	4,07	0,99	<u>0,038</u>
Système informatique		3,60	1,49	
Point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	<u>0,011</u>
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Point mort et pertes ou profits	61	4,03	0,98	<u>0,002</u>
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	0,522
Budgets prévisionnels		3,92	1,06	
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	0,491
Prix de revient		3,90	0,84	
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	0,070
Sources de financements bancaires		3,78	1,15	
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	<u>0,049</u>
Variation du fonds de roulement		3,73	1,07	
Capacité d'emprunter	59	4,00	1,11	0,074
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,37	
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	0,059
Sources de fonds personnels et amis		3,62	1,34	
Capacité d'emprunter	58	4,00	1,12	0,066
Système informatique		3,60	1,49	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	<u>0,014</u>
Système comptable approprié		3,55	1,20	
Capacité d'emprunter	60	4,02	1,11	<u>0,000</u>
Besoins contrôles financiers		3,50	1,17	
Budgets prévisionnels	61	3,90	1,06	0,913
Prix de revient		3,89	0,84	
Budgets prévisionnels	60	3,92	1,06	0,409
Sources de financements bancaires		3,78	1,15	
Budgets prévisionnels	61	3,90	1,06	0,181
Variation du fonds de roulement		3,72	1,07	
Budgets prévisionnels	60	3,88	1,06	0,285
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,36	
Budgets prévisionnels	61	3,90	1,06	0,112
Sources de fonds personnels et amis		3,61	1,33	
Budgets prévisionnels	58	3,93	1,07	0,140
Système informatique		3,60	1,49	
Budgets prévisionnels	61	3,90	1,06	0,068
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Budgets prévisionnels	61	3,90	1,06	<u>0,001</u>
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Ecart type	Signification
Prix de revient	60	3,90	0,84	0,526
Sources de financements bancaires		3,78	1,15	
Prix de revient	61	3,89	0,84	0,279
Variation du fonds de roulement		3,72	1,07	
Prix de revient	60	3,88	0,85	0,296
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,36	
Prix de revient	61	3,89	0,84	0,185
Sources de fonds personnels et amis		3,61	1,33	
Prix de revient	58	3,93	0,83	0,102
Système informatique		3,60	1,49	
Prix de revient	61	3,89	0,84	<u>0,039</u>
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Prix de revient	61	3,89	0,84	<u>0,026</u>
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	
Sources de financements bancaires	60	3,78	1,15	0,721
Variation du fonds de roulement		3,73	1,07	
Sources de financements bancaires	59	3,76	1,15	0,563
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,37	
Sources de financements bancaires	60	3,78	1,15	0,412
Sources de fonds personnels et amis		3,62	1,34	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Sources de financements bancaires	58	3,79	1,17	0,385
Système informatique		3,60	1,49	
Sources de financements bancaires	60	3,78	1,15	0,240
Système comptable approprié		3,55	1,20	
Sources de financements bancaires	60	3,78	1,15	0,061
Besoins contrôles financiers		3,50	1,17	
Variation du fonds de roulement	60	3,70	1,06	0,926
Sources subventions gouvernementales		3,68	1,36	
Variation du fonds de roulement	61	3,72	1,07	0,568
Sources de fonds personnels et amis		3,61	1,33	
Variation du fonds de roulement	58	3,76	1,08	0,491
Système informatique		3,60	1,49	
Variation du fonds de roulement	61	3,72	1,07	0,309
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Variation du fonds de roulement	61	3,72	1,07	0,085
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	
Sources subventions gouvernementales	60	3,68	1,36	0,621
Sources de fonds personnels et amis		3,58	1,33	
Sources subventions gouvernementales	57	3,67	1,39	0,707
Système informatique		3,58	1,49	

Tableau 34 (suite)

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect financier de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect financier (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Sources subventions gouvernementales	60	3,68	1,36	0,440
Système comptable approprié		3,52	1,19	
Sources subventions gouvernementales	60	3,68	1,36	0,294
Besoins contrôles financiers		3,47	1,16	
Sources de fonds personnels et amis	58	3,59	1,35	0,946
Système informatique		3,60	1,49	
Sources de fonds personnels et amis	61	3,61	1,33	0,745
Système comptable approprié		3,54	1,19	
Sources de fonds personnels et amis	61	3,61	1,33	0,588
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	
Système informatique	58	3,60	1,49	0,917
Système comptable approprié		3,62	1,15	
Système informatique	58	3,60	1,49	0,759
Besoins contrôles financiers		3,53	1,17	
Système comptable approprié	61	3,54	1,19	0,784
Besoins contrôles financiers		3,49	1,16	

Tableau 35

**La comparaison du niveau d'analyse des différents facteurs composant
l'aspect légal de l'environnement interne
lors du prédémarrage (Test T)**

Aspect légal (Env. interne)	N	Moyenne	Écart type	Signification
Formes juridiques	50	4,26	0,96	<u>0,001</u>
Droits et devoirs actionnaires		3,76	1,38	
Formes juridiques	54	4,22	1,04	<u>0,000</u>
Ententes légales		3,22	1,38	
Droits et devoirs actionnaires	50	3,68	1,42	0,068
Ententes légales		3,30	1,34	

ANNEXE III

LE QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

**ÉQUIPE DE RECHERCHE SUR
L'ENTREPRENEURIAT, L'ESSAIMAGE
ET L'ENTREPRISE**

QUESTIONNAIRE

**LA CRÉATION, LE DÉMARRAGE ET
LA GESTION D'ENTREPRISE:
ENQUÊTE DU SECTEUR MANUFACTURIER
ET DE LA HAUTE TECHNOLOGIE**

**Université du Québec à Trois-Rivières
Université du Québec à Chicoutimi**

Hiver 1995

INFORMATIONS GÉNÉRALES

206

Le questionnaire qui suit s'inscrit dans le cadre d'une recherche longitudinale sur les entrepreneurs qui viennent de démarrer leur entreprise ainsi que sur les pratiques de gestion. Il a pour objectif de recueillir certaines informations sur vos caractéristiques personnelles comme dirigeant de PME et sur votre façon de gérer votre entreprise. Vous comprenez qu'il est important pour notre équipe de chercheurs et pour vous-même de connaître vos opinions sur ces sujets.

Vous pouvez être assuré que vos réponses seront traitées confidentiellement et que vos résultats serviront exclusivement à des fins de recherche. Vous pouvez donc répondre en toute confiance et en toute sincérité. Nous aimerions connaître ce que vous pensez réellement et non pas ce que vous croyez être la bonne réponse. Malgré la longueur apparente de ce questionnaire, celui-ci se complète facilement puisque les questions ne demandent pas de réponses à développement.

Nous aimerions aussi insister sur quelques points pour vous aider à répondre au questionnaire.

- 1) Le genre de question que nous vous posons varie d'une partie à l'autre du questionnaire de même que les réponses possibles. Avant chaque partie du questionnaire, écoutez bien nos directives. Si nos explications ne vous apparaissent pas claires, veuillez s.v.p. nous le faire savoir.
- 2) Répondez spontanément aux questions.
- 3) Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- 4) C'est votre opinion personnelle qui compte. Répondez avec franchise et honnêteté.
- 5) Si vous faites une erreur, prenez soin de nous aviser.

La forme masculine est d'usage dans le questionnaire pour faciliter la lecture. Sauf lorsque le contexte l'indique autrement, la plupart des observations concernent autant les hommes que les femmes entrepreneurs.

Merci pour votre précieuse collaboration.

Les professeurs de l'équipe de recherche: Louis Dussault, responsable, U.Q.A.C.
André Belley, professeur, U.Q.T.R.
Jean Lorrain, professeur, U.Q.T.R.
Denis Martel, professeur, U.Q.A.C.
Yves Lachance, professeur, U.Q.A.C.

SECTION A

RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

207

A.1 Renseignements sur l'entreprise

Dans cette section, nous désirons recueillir des informations sur votre entreprise.

Nom de l'entreprise: _____

Localisation de l'entreprise: (Région-Ville) _____

Activités de production antérieures au début officiel des opérations Mois _____

Début officiel des opérations: Mois _____ Année _____

Secteur d'activité: _____

Décrivez brièvement la nature des activités de votre entreprise:

Forme légale de l'entreprise: (encerclez votre choix)

- 1) Propriétaire unique
- 2) Société en nom collectif
- 3) Compagnie par actions
- 4) Coopérative
- 5) Société en commandite

S'il y a des associés ou actionnaires: Nombre _____

Quel est le pourcentage d'actions/parts que vous détenez? _____ %

Dans votre entreprise, combien y a-t-il de personnes ayant des liens familiaux avec vous?
(ex. belle famille, père, mère, enfants, conjoint, oncle, tante)

Qui est le principal responsable des activités quotidiennes de l'entreprise? (encerclez votre choix)

- 1) Vous
- 2) Partenaire
- 3) Administrateur
- 4) Autre (précisez)

Quel est le principal responsable des activités suivantes: (cochez votre choix)

	Vous	Autre (précisez)
Opérations		
Marketing		
Ressources humaines		
Création et innovation		
Finances/comptabilité		

208

Quel est le nombre d'employés (en moyenne) dans votre entreprise (incluant le dirigeant)

	Nombre
Régulier (temps complet)	
Régulier (temps partiel)	
Occasionnel	
Bénévoles	

Quel est le nombre d'employés par catégorie d'emploi: (incluant le dirigeant)

	Nombre
Gestionnaire	
Personnel de bureau	
Personnel de vente	
Personnel exécutant	
Autre	

Quel est le nombre d'heures que vous consacrez en moyenne par semaine aux affaires de l'entreprise: (incluant les heures à la maison)

Hrs

De ce nombre d'heures, combien de temps consacrez-vous en moyenne à ces différentes activités:

Vendre (clients)

Rechercher de la clientèle

Fabriquer (produire)

Administrer (paperasse, comptabilité)

Diriger (motiver, informer, coordonner)

Contrôler (qualité, finances)

Rechercher des ressources

- Technologique

- Information

- Financières

- Matérielles

- Humaines

	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs
	Hrs

En général, considérez-vous que vous avez suffisamment de temps pour assumer toutes vos obligations: (encerclez votre choix)

1) Oui	2) Non
--------	--------

Si non, combien d'heures supplémentaires vous seraient nécessaires:

_____ Hres/sem.

Votre système comptable est-il informatisé? 1) Oui 2) Non Quel logiciel? _____ 209

Indiquez lesquels des états suivants sont préparés:

États des résultats _____
Bilan _____
Budget de caisse _____

Budgets opérationnels _____
Journaux détaillés _____

Quelle est la fréquence d'émission de vos états financiers (résultats, bilan)? (cochez votre choix)

1 mois _____ 3 mois _____ 6 mois _____ 12 mois _____

A.2 Motivations de démarrage du répondant

Quelles ont été les principales raisons qui vous ont motivé à fonder votre entreprise? (Indiquez les numéros correspondant à vos trois premiers choix)

1er choix: _____ 2e choix: _____ 3e choix: _____

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1) Désir d'indépendance | 8) Être mon propre patron |
| 2) Occuper mes temps libres | 9) Créer mon emploi |
| 3) Me valoriser personnellement | 10) Réaliser un rêve |
| 4) Être autonome financièrement | 11) Créer une entreprise à succès |
| 5) Relever un défi | 12) Créer un emploi à un des membres de ma famille |
| 6) Avoir un travail intéressant | 13) Autre (précisez) _____ |
| 7) Faire de l'argent | |

Quels sont les principaux facteurs ou événements qui vous ont incité à lancer votre entreprise? (Indiquez les numéros correspondants à vos trois premiers choix)

1er choix: _____ 2e choix: _____ 3e choix: _____

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1) Congédiement | 9) Offre d'un client potentiel |
| 2) Rétrogradation | 10) Offre d'un partenaire (collègue, client, ami) |
| 3) Mutation à l'extérieur (transfert) | 11) Fin d'études |
| 4) Insatisfaction au travail | 12) Fin de contrat, projet |
| 5) Réfugié | 13) Retour au travail |
| 6) Remise en question | 14) Disposé financièrement et professionnellement |
| 7) Identification d'une opportunité | 15) Autre (précisez) _____ |
| 8) Offre de support financier | |

Comment avez-vous trouvé votre idée d'affaires? (Encerclez votre choix)

- | | |
|--|--|
| A) De la PME où je travaillais | F) Une innovation |
| B) De la grande entreprise où je travaillais | G) Une recherche active d'opportunités |
| C) Un passe-temps (Loisirs) | H) Une demande spécifique d'un client |
| D) Un deuxième emploi | I) Autre (précisez) _____ |
| E) Association avec inventeur | |

210

A.3 La technologie de l'entreprise

Nous aimerions obtenir certains renseignements sur les équipements et la technologie utilisés par votre entreprise. (Encerclez vos réponses)

Le choix de votre technologie se caractérise:

- A) Par un investissement élevé
B) Forte demande en main d'oeuvre

Quel est le principal facteur qui a influencé le choix de votre technologie:

- A) Disponibilité des ressources financières
B) Disponibilité des ressources humaines
C) Connaissances techniques existantes
D) Autre _____

Par rapport à vos concurrents, vous considérez l'avancement technologique de vos équipements de:

- A) Plus avancé
B) Équivalent
C) Moins avancé

Quel est le type de production que vous utilisez:

- 1) Production à la chaîne
2) Production par lot (batch)
3) Sur commande
4) Processus continu

Dans votre secteur d'activité, il existe des normes formelles à respecter et sur lesquelles vous exercez un contrôle? (ex. normes de qualité, normes d'hygiène)

1) Oui 2) Non

Actuellement, possédez-vous une accréditation de qualité?
(ex. Acnor, ISO9000, ...)

1) Oui 2) Non

Si oui, quelle est-elle? _____

SECTION B

LES COMPORTEMENTS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

211

B.1 Les comportements lors de la phase de prédémarrage

Cette section du questionnaire vise à recueillir des informations sur la phase de prédémarrage. Cette phase correspond à la période précédant le début officiel des opérations de l'entreprise. (Complétez les zones grises ou encerclez votre choix, s'il y a lieu)

Combien de mois avez-vous consacré à la préparation de votre projet d'entreprise?

_____ Mois

Lors de la phase de prédémarrage, avez-vous formulé un plan d'affaires?

1) Oui 2) Non

Avez-vous bénéficié d'une formation vous permettant de mieux structurer votre projet?

1) Oui 2) Non

Avez-vous été supporté par un organisme dans la préparation de ce plan?

1) Oui 2) Non

Si oui, quel est son nom?

B.1.1 Mission et Objectifs

- 1) Dans quelle mesure aviez-vous précisé chacun des éléments suivants lors de la phase de prédémarrage? (Encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

	Peu		Moyennement		Beaucoup
- Le produit et les services à offrir	1	2	3	4	5
- Le territoire visé	1	2	3	4	5
- La clientèle visée	1	2	3	4	5
- Les modes d'opérations (ex. organisation du travail, technologie)	1	2	3	4	5

- 2) Aviez-vous fixé des résultats à atteindre? (ex. chiffre d'affaires, profits, création d'emploi) 1) Oui 2) Non

Si oui, ces objectifs étaient-ils écrits?

1) Oui 2) Non

3) Les principaux objectifs que vous vous êtes fixés concernaient: (encerclez votre/vos choix)

- A) Le chiffre d'affaires
B) La rentabilité de l'entreprise
C) Le nombre d'employés

- D) La productivité
E) Votre autonomie financière personnelle
F) Autre _____

212

4) Quelle était la période couverte par ces objectifs? (Encerclez votre choix)

- A) moins d'un an
B) 1 à 2 ans

- D) 3 à 5 ans
E) Non précisée

B.2 Connaissances du secteur d'activité et de la gestion

Nous désirons savoir quel était votre niveau de connaissances en rapport au secteur d'activité et à la gestion avant de considérer sérieusement un éventuel démarrage d'entreprise dans ce secteur. (Inscrivez le chiffre correspondant à votre opinion)

1	2	3	4	5
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait

- 1) Je connaissais la tendance du marché. _____
- 2) Je connaissais le volume potentiel de ventes du secteur. _____
- 3) Je connaissais les besoins en main-d'oeuvre afin d'opérer une telle entreprise. _____
- 4) Je connaissais le volume minimal de ventes nécessaire pour rencontrer les dépenses d'opérations (point mort). _____
- 5) Je connaissais bien le montant d'investissement requis afin de créer l'entreprise. _____
- 6) Je connaissais les principaux concurrents de ce secteur. _____
- 7) Je connaissais déjà des clients intéressés par mes produits. _____
- 8) Je connaissais la somme de travail que représentait la création et la gestion d'une entreprise. _____
- 9) Je connaissais l'importance et le rôle de l'innovation dans ce secteur d'activité. _____
- 10) Je connaissais les principaux fournisseurs de ce secteur. _____
- 11) Je connaissais les principales sources de financement permettant de créer l'entreprise. _____
- 12) Je connaissais les principaux aspects associés à la fabrication. _____
- 13) Je connaissais les principaux aspects associés à la gestion des opérations. _____
- 14) Je connaissais les principales technologies disponibles. _____
- 15) Je connaissais les disponibilités des ressources financières. _____

B.3 Analyse et diagnostic

B.3.1 Environnement général

213

Lors de la phase de prédémarrage, dans quelle mesure aviez-vous analysé chacun des facteurs suivants? (Encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

1	2	3	4	5	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas

Conjoncture économique (croissance, récession)	1	2	3	4	5	9
Taux d'intérêt	1	2	3	4	5	9
Autres variables économiques (ex. taux de chômage, taux d'inflation, valeur du dollar canadien)	1	2	3	4	5	9
Lois et réglementations	1	2	3	4	5	9
Température et saison	1	2	3	4	5	9
Tendances démographiques	1	2	3	4	5	9
Technologies disponibles	1	2	3	4	5	9
Subventions gouvernementales (ex. argent)	1	2	3	4	5	9
Aides gouvernementales (ex. conseils professionnels)	1	2	3	4	5	9
Valeurs de la société (ex. famille, femme au travail)	1	2	3	4	5	9

B.3.2 Environnement sectoriel

Lors de la phase de prédémarrage, dans quelle mesure aviez-vous analysé chacun des facteurs suivants? (Encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

Disponibilité des ressources financières	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des ressources humaines	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des équipements/technologie	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des produits et fournitures	1	2	3	4	5	9
Disponibilité de centres de formation (ex. Université, SQDM, CEGEP, Métier)	1	2	3	4	5	9
Disponibilité de centre de recherche (ex. CRIQ)	1	2	3	4	5	9
Disponibilité de firmes de consultation	1	2	3	4	5	9

Les clients:

Identification des besoins/types de clientèle	1	2	3	4	5	9
La taille du marché (potentiel)	1	2	3	4	5	9
Possibilités d'exportation (hors pays, hors provinces)	1	2	3	4	5	9
Caractéristiques du territoire visé	1	2	3	4	5	9

1	2	3	4	5	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas

214

Les fournisseurs:

Nombre	1	2	3	4	5	9
Localisation	1	2	3	4	5	9
Prix/qualité des produits et services	1	2	3	4	5	9
Quantités de produits disponibles	1	2	3	4	5	9
Délais de livraison	1	2	3	4	5	9
Volonté de faire affaires ensemble (ex. termes de crédits consentis)	1	2	3	4	5	9

Les concurrents:

Nombre	1	2	3	4	5	9
Localisation	1	2	3	4	5	9
Part de marché	1	2	3	4	5	9
Caractéristiques des produits	1	2	3	4	5	9
Prix des produits	1	2	3	4	5	9
Qualité des produits	1	2	3	4	5	9
Capacité de production	1	2	3	4	5	9
Distribution	1	2	3	4	5	9
Délais de livraison	1	2	3	4	5	9
Publicité et promotion	1	2	3	4	5	9
Produits substitués	1	2	3	4	5	9
Possibilité d'arrivée de nouveaux concurrents	1	2	3	4	5	9

B.3.3. Opportunités et menaces

Lors de la phase de prédémarrage, quels étaient les principaux facteurs de l'environnement qui favorisaient la création/démarrage de la nouvelle entreprise? (Référez-vous au tableau A et inscrivez le chiffre correspondant à votre choix) 215

1er choix: _____ 2e choix: _____ 3e choix: _____

Lors de la phase de prédémarrage, quels étaient les principaux facteurs qui menaçaient la création/démarrage de la nouvelle entreprise? (Référez-vous au tableau A et inscrivez le chiffre correspondant à votre choix)

1er choix: _____ 2e choix: _____ 3e choix: _____

TABLEAU A

Général:

- | | |
|---|--|
| 1) Conjoncture économique (croissance, récession) | 6) Taux d'intérêt |
| 2) Autres variables économiques
(ex. taux de chômage, taux d'inflation, valeur du dollar canadien) | 7) Lois et réglementations |
| 3) Température et saison | 8) Tendances démographiques |
| 4) Technologies disponibles | 9) Subventions gouvernementales (ex. argent) |
| 5) Aides gouvernementales (ex. conseils professionnels) | 10) Valeurs de la société (ex. famille, femme travail) |

Les ressources:

- | | |
|---|--|
| 11) Disponibilité des ressources humaines | 15) Disponibilité de centres de formation |
| 12) Disponibilité des produits et fournitures | 16) Disponibilité de firmes de consultation |
| 13) Disponibilité de centres de recherche | 17) Disponibilité des ressources financières |
| 14) Disponibilité des équipements/technologie | |

Les clients:

- | | |
|--|---|
| 18) Identification des besoins par types de clientèle | 20) La taille du marché (potentiel) |
| 19) Possibilités d'exportation (hors pays, hors provinces) | 21) Caractéristiques du territoire visé |

Les fournisseurs:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 22) Nombre | 25) Quantité de produits disponibles |
| 23) Prix/qualité des produits et services | 26) Localisation |
| 24) Volonté de faire/affaires ensemble (termes de crédits consentis) | 27) Délais de livraison |

Les concurrents:

- | | |
|----------------------------|---|
| 28) Nombre | 34) Localisation |
| 29 Part de marché | 35) Caractéristiques des produits |
| 30) Prix des produits | 36) Qualité des produits |
| 31) Capacité de production | 37) Distribution |
| 32) Délais de livraison | 38) Publicité et promotion |
| 33) Produits substitués | 39) Possibilité d'arrivée de nouveaux concurrents |

B.3.4 Environnement interne (Fonctions de l'entreprise)

Lors de la phase de pré démarrage, dans quelle mesure aviez-vous analysé chacun des facteurs suivants? (Encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

216

1	2	3	4	5	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas

Aspects marketing

Chiffre d'affaires potentiel	1	2	3	4	5	9
Prix des produits/services à offrir	1	2	3	4	5	9
Gamme de produits/services à offrir	1	2	3	4	5	9
Qualité des produits/services à offrir	1	2	3	4	5	9
Uniformisation des produits/services offerts	1	2	3	4	5	9
Service à la clientèle (garanties, installation)	1	2	3	4	5	9
Promotion et publicité	1	2	3	4	5	9
Sources d'informations	1	2	3	4	5	9
Délais de livraison des produits/services	1	2	3	4	5	9
Accessibilité des produits offerts	1	2	3	4	5	9
Possibilités de développer de nouveaux produits	1	2	3	4	5	9

Aspects opérationnels

Besoins en équipements/facilités de production (technologie)	1	2	3	4	5	9
Besoins en matières premières, fournitures et énergie	1	2	3	4	5	9
Les méthodes de travail	1	2	3	4	5	9
Critères de sélection des fournisseurs	1	2	3	4	5	9
Niveau de stock et inventaires	1	2	3	4	5	9
Capacité de production des produits	1	2	3	4	5	9
Coûts d'opération de l'entreprise	1	2	3	4	5	9
Critères de localisation de l'entreprise	1	2	3	4	5	9
Aménagement physique de l'entreprise	1	2	3	4	5	9
Critères de contrôle de la qualité/accréditation	1	2	3	4	5	9
Gestion des achats et approvisionnements	1	2	3	4	5	9
Planification et contrôle des opérations	1	2	3	4	5	9
Gestion environnementale (ex. agent polluant)	1	2	3	4	5	9

Aspects humains

Tâches à exécuter	1	2	3	4	5	9
Besoins en qualification/personnel	1	2	3	4	5	9
Moyens de coordination des activités	1	2	3	4	5	9
Rémunération (salaires et avantages sociaux)	1	2	3	4	5	9

1	2	3	4	5	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas

Méthodes de recrutement	1	2	3	4	5	217
L'accueil du nouvel employé	1	2	3	4	5	9
Philosophie de gestion (valeurs, culture)	1	2	3	4	5	9
Méthodes d'évaluation du personnel	1	2	3	4	5	9
Création d'un conseil d'administration	1	2	3	4	5	9

Aspects financiers

Besoins de fonds	1	2	3	4	5	9
Capacité d'emprunter	1	2	3	4	5	9
Investissement global	1	2	3	4	5	9
Point mort (seuil de rentabilité) et pertes ou profits potentiels	1	2	3	4	5	9
Variation du fonds de roulement	1	2	3	4	5	9
Besoins de contrôles financiers	1	2	3	4	5	9
Budgets prévisionnels	1	2	3	4	5	9
Sources de financement (bancaire)	1	2	3	4	5	9
Sources de subventions (gouvernementales)	1	2	3	4	5	9
Sources de fonds personnelles et des proches	1	2	3	4	5	9
Prix de revient (coût unitaire)	1	2	3	4	5	9
Système comptable approprié	1	2	3	4	5	9
Système informatique (équipement, logiciel)	1	2	3	4	5	9

Aspects légaux

Formes juridiques possibles (société, compagnie)	1	2	3	4	5	9
Droits et devoirs d'actionnaires (convention entre actionnaires)	1	2	3	4	5	9
Ententes légales (formalisation des contrats de ventes)	1	2	3	4	5	9

B.3.5 Forces et Faiblesses au niveau des fonctions

Lors de la phase de prédémarrage, quelles étaient les principales forces qui semblaient avantager la future entreprise?

Lors de la phase de prédémarrage, quelles étaient les principales faiblesses qui semblaient désavantager la future entreprise?

218

B.3.6 Choix stratégiques en phase de prédémarrage:

Lors de la phase de prédémarrage, quelles étaient les caractéristiques spécifiques de vos orientations? (Encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

Marché	1) Local	2) Régional	3) Provincial	4) National	5) International		
Marché	Peu concurrence	1	2	3	4	5	Beaucoup concurrence
Technologie	Peu sophistiquée	1	2	3	4	5	Très sophistiquée
Nature du produit	Spécialiste	1	2	3	4	5	Généraliste
Produit	Traditionnel	1	2	3	4	5	Innovateur
Gamme de produit	Peu étendue	1	2	3	4	5	Très étendue
Qualité du produit	Inférieure	1	2	3	4	5	Supérieure
Prix	Faible	1	2	3	4	5	Élevé

B.3.7 Sources d'information

Lors de l'analyse de l'environnement, vous avez utilisé différentes sources d'information. En vous référant aux choix présentés dans la colonne de gauche, précisez vis-à-vis les sources consultées seulement, impersonnelles et personnelles, le niveau d'intérêt des informations obtenues par ces consultations. (Inscrivez le chiffre correspondant à votre choix)

1) Pas intéressant 2) Peu intéressant 3) Moyennement intéressant 4) Intéressant 5) Très intéressant

SOURCES D'INFORMATION

Type d'information et conseil	Sources impersonnelles				Sources personnelles						
	Revue Journaux	Répertoires Statistiques	Documents concurrence	Bibliothèques Ministères	Amis	Parents	Concur- rence	Clients	Banquier	Profes- sionnel	Support organis.
Sur l'économie											
Politiques gouvernementales											
Aide & support gouvernem.											
Lois et règlements											
Clientèle											
Fournisseurs											
Matières premières											
Machinerie & équipements											
Sources de financement											
Concurrents											
Marchés étrangers											
Support et encouragement											
Ressources humaines											

219

B.3.8 Problèmes vécus au cours de la phase de prédémarrage

Nous aimerions connaître les problèmes que vous avez vécus lors de la phase de prédémarrage (période précédant le début officiel des opérations) de votre entreprise.

Veillez juger, selon votre expérience, dans quelle mesure les activités et les situations qui suivent ont présenté des problèmes, en considérant que le niveau d'importance des problèmes dépend soit:

- du temps ou des ressources que vous avez consacré pour les résoudre;
- de leur fréquence,
- des effets négatifs qu'ils pouvaient avoir sur la performance ou la survie de l'entreprise.

Afin de nous aider à mieux comprendre la nature des problèmes que vous avez vécus, veuillez indiquer les principales raisons qui permettent d'expliquer ces problèmes, en choisissant parmi les suivants:

Temps: manque de temps
 Expérience: manque d'expérience
 Formation: manque de formation, de connaissances
 Ressources: manque de ressources financières
 Contacts: manque de contacts personnels (parmi vos amis, familles, relations d'affaires)
 Informations: informations difficilement accessibles
 Assistance: manque d'assistance (organismes gouvernementaux ...)

Lors de la phase de prédémarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)							Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un «x» dans une ou plusieurs cases)																				
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5						9																					
Pas important		Un peu important		Moyennement important		assez important		Très important		Je n'ai pas vécu ce problème		Temps		Expé- rience		Forma- tion		Res- sources		Con- tacts		Infor- mation		Assis- tance			
1		Analyse de l'industrie		1		2		3		4		5		9													
2		Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés		1		2		3		4		5		9													
3		Se fixer des objectifs à atteindre		1		2		3		4		5		9													

Lors de la phase de prédémarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)							Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un «x» dans une ou plusieurs cases)							
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 9 Pas Un peu Moyennement assez Très Je n'ai pas vécu important important important important important ce problème							Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
4	Recrutement des clients à l'avance	1	2	3	4	5	9							
5	Choix des produits-services	1	2	3	4	5	9							
6	Définition des prix de vente	1	2	3	4	5	9							
7	Choix du réseau de distribution	1	2	3	4	5	9							
8	Choix de la localisation	1	2	3	4	5	9							
9	Identification des équipements et installations nécessaires	1	2	3	4	5	9							
10	Acquisition et installation des équipements, réalisation des aménagements nécessaires	1	2	3	4	5	9							
11	Développement des produits-services	1	2	3	4	5	9							
12	Identification des fournisseurs et planification des achats	1	2	3	4	5	9							
13	Négociation des prix et des conditions de crédit avec les fournisseurs	1	2	3	4	5	9							

Lors de la phase de prédémarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)								Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un «x» dans une ou plusieurs cases)								
<div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> <div>9</div> </div> <div> Pas important Un peu important Moyennement important assez important Très important Je n'ai pas vécu ce problème </div>								Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance		
14	Préparation de budgets		1	2	3	4	5	9								
15	Obtention du financement		1	2	3	4	5	9								
16	Contrôle des coûts de mise en oeuvre		1	2	3	4	5	9								
17	Développement d'un système de traitement des informations financières		1	2	3	4	5	9								
18	Recrutement et sélection d'employés qualifiés		1	2	3	4	5	9								
19	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales		1	2	3	4	5	9								
20	Lenteur et paperasserie gouvernementale		1	2	3	4	5	9								
	Autre:		1	2	3	4	5	9								
			1	2	3	4	5	9								
			1	2	3	4	5	9								222

Dans quelle mesure:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 9

Jamais À l'occasion Souvent Ne s'applique

Par qui:

P: prop-dirigeant C: consultant
E: employé A: autres 226

20) Analysez-vous l'insatisfaction des clients à l'égard de vos produits fabriqués (ex. plaintes, commentaires négatifs,)?

() P E C A

21) Cherchez-vous à connaître les motifs de satisfaction de vos clients envers les produits que vous offrez?

() P E C A

22) Évaluez-vous le rendement de votre force de vente?

() P E C A

C.3 Aspects humains

1) Utilisez-vous les descriptions de tâches écrites pour l'attribution des responsabilités et des tâches au niveau de chacun des postes de travail?

() P E C A

2) Utilisez-vous une procédure formelle de recrutement (ex. plan pouvant identifier les sources de recrutement tel que agence de placement, journaux, ...)?

() P E C A

3) Utilisez-vous une procédure formelle de sélection (ex. les critères favorisés, les moyens utilisés (entrevue) pour effectuer la sélection)?

() P E C A

4) Utilisez-vous un programme d'intégration pour vos nouveaux employés (ex. activités permettant aux nouveaux employés de se familiariser avec l'entreprise, ses tâches, ses supérieurs et le groupe de travail)?

() P E C A

5) Avez-vous défini vos politiques de rémunération (ex. salaires, vacances, congés, avantages sociaux, ...)?

() P E C A

6) Évaluez-vous le rendement de vos employés (ex. comparer les résultats de vos employés avec les objectifs préalablement fixés)?

() P E C A

7) Offrez-vous à votre personnel des programmes de formation (externe ou interne) et de perfectionnement?

() P E C A

8) Faites-vous des interventions vous permettant de prévenir les accidents de travail ou tout autre incident pouvant causer une blessure ou une maladie?

() P E C A

C.4 Aspects création et innovation

1) Développez-vous de nouveaux produits, de nouvelles applications et/ou de nouveaux marchés?

() P E C A

2) Planifiez-vous des activités de création et d'innovation?

() P E C A

3) Révisiez-vous vos façons de faire dans la fabrication de vos produits?

() P E C A

4) Vous inspirez-vous des idées et suggestions de vos clients pour vos activités d'innovation et de création de nouveaux produits?

() P E C A

5) Vous inspirez-vous des idées et suggestions de vos fournisseurs pour vos activités d'innovation et de création de nouveaux produits?

() P E C A

6) Vous inspirez-vous des idées et suggestions de vos employés pour vos activités d'innovation et de création de nouveaux produits?

() P E C A

7) Encouragez-vous vos employés à collaborer (ex. fournir des idées et suggestions) aux activités d'innovation et de création de nouveaux produits?

() P E C A

8) Cherchez-vous à profiter d'assistance financière gouvernementale (ex. subventions) pour vos activités d'innovation et de création?

() P E C A

Dans quelle mesure:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 9

Jamais À l'occasion Souvent Ne s'applique

Par qui:

P: prop-dirigeant C: consultant
E: employé A: autres 227

- 9) Cherchez-vous à profiter d'organismes externes pour vos activités d'innovation et de création? (ex. Centre de recherche, consultant, ...)
- 10) Accordez-vous un support financier (ex. budget spécial) pour les activités d'innovation et de création?
- 11) Réalisez-vous des activités d'innovation et de création à l'intérieur de votre entreprise?
- 12) Évaluez-vous l'atteinte des objectifs de vos activités d'innovation et de création au sein de votre entreprise (ex. observer si les activités d'innovation et de création permettent de profiter d'avantages concurrentiels)
- 13) Tenez-vous compte de vos capacités (ex. savoir faire, ressources disponibles, ...) de réalisation lors de l'évaluation d'un nouveau produit à fabriquer?
- 14) Développez-vous des produits à l'essai (ex. développer un prototype)?
- 15) Testez-vous ces produits à l'essai avant de les offrir sur le marché (ex. test avec quelques clients)?

()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A

C.5 Aspects financiers

- 1) Consultez-vous l'information fournie par votre système comptable comme outil de décision?
- 2) Interprétez-vous l'information fournie par votre système comptable?
- 3) Utilisez-vous des budgets (ou prévisions) afin de planifier les activités de votre entreprise?
- 4) Utilisez-vous ces budgets (ou prévisions) afin de contrôler les activités de votre entreprise?
- 5) Évaluez-vous les capacités de crédit des nouveaux clients?
- 6) Profitez-vous des escomptes sur achats de vos fournisseurs?
- 7) Analysez-vous les coûts de fabrications (ex. prix de revient) de vos produits?
- 8) Réévaluez-vous le niveau de revenu minimum nécessaire afin de compenser l'ensemble des dépenses (point mort)?
- 9) Révissez-vous la couverture de vos assurances?
- 10) Consultez-vous vos états financiers afin de connaître la situation financière de votre entreprise?
- 11) Anticipez-vous vos besoins de fonds par l'utilisation d'un budget de caisse?
- 12) Faites-vous le suivi de vos comptes clients, dans le but d'en assurer une prompt collection?
- 13) Vous assurez-vous du respect des termes de crédit consentis par vos fournisseurs?

()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A
()	P	E	C	A

Dans quelle mesure: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 9

Par qui: P: prop-dirigeant C: consultant
E: employé A: autres 228

Jamais À l'occasion Souvent Ne s'applique

14) Informez-vous votre banquier à l'avance de vos besoins de fonds?

() P E C A

C.6 Aspects direction

- 1) Cherchez-vous à établir de bonne relation avec vos employés?
- 2) Insistez-vous auprès de vos employés pour qu'ils accomplissent leur travail tel que prescrit?
- 3) Supportez-vous vos employés lorsqu'ils rencontrent des problèmes au travail?
- 4) Cherchez-vous à connaître les besoins que vos employés désirent satisfaire en travaillant dans votre entreprise?
- 5) Encouragez-vous vos employés à poursuivre ou à maintenir un haut niveau de rendement (ex. félicitations, bonus, primes ...)?
- 6) Donnez-vous l'occasion à vos employés de participer aux décisions qui concernent l'entreprise?
- 7) Fournissez-vous à vos employés des informations pouvant faciliter la prise de décision dans la réalisation de leurs activités (ex. politique d'escompte de prix)?
- 8) Informez-vous les employés relativement à certaines circonstances pouvant influencer, positivement ou négativement, l'entreprise (ex. contrat obtenu, subvention perdue, problèmes financiers, ...)?
- 9) Informez-vous les employés sur les objectifs poursuivis par l'entreprise (ex. volume de ventes annuel fixé)?
- 10) Discutez-vous avec vos employés de questions relatives à leur travail (ex. méthodes de travail, approche client, conflits entre employés, ...)?
- 11) Discutez-vous avec vos employés de leur insatisfaction ou problèmes inhérents à leur travail (ex. horaire de travail, conditions physiques de travail, conditions salariales, ...)?
- 12) Renforcez-vous positivement ou négativement vos employés lorsqu'ils font mal ou bien leur travail (feedback)?
- 13) Encouragez-vous vos employés à bien faire leur travail (ex. encourager l'excellence, la qualité, ...)?
- 14) Offrez-vous un travail qui correspond aux compétences de vos employés?
- 15) Intervenez-vous lorsqu'il y a un conflit entre des employés?
- 16) Encouragez-vous vos employés à collaborer ensemble dans leur travail (ex. travail d'équipe)?
- 17) Les employés participent-ils à la formulation des objectifs de travail?
- 18) Offrez-vous un travail qui correspond aux intérêts de vos employés?
- 19) Informez-vous vos employés des valeurs privilégiées dans votre entreprise (ex: la compétence, la responsabilité, le respect)?

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

() P E C A

C.7 Ressources externes consultées

Depuis que vous êtes en affaires, quelles sont les personnes externes consultées afin d'obtenir conseils et informations? (Inscrivez la lettre correspondante à votre choix et un chiffre indiquant la fréquence de consultation)

229

- | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------|
| A) Famille | D) Avocats - Notaires | G) Fournisseurs | I) Formateurs |
| B) Amis personnel | E) Comptables | H) Commissaire industriel | J) Autres |
| C) Pers. d'institutions financières | F) Fonctionnaires | | |

1	2	3	4	5
Très peu	À l'occasion			Souvent

<u>Domaine de consultation</u>	Personne consultée	Fréquence	Personne consultée	Fréquence	Personne consultée	Fréquence
Finance/ comptabilité						
Fiscalité						
Ressources humaines						
Juridique						
Marketing						
Informatique						
Production						
Gestion						
Technologie						
Formation du personnel						

SECTION D

LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DE L'ENTREPRENEUR

230

D. Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur

Cette dernière section vise à recueillir des informations concernant vos caractéristiques personnelles. Nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses. (Complétez les zones grises ou encerclez votre choix, s'il y a lieu)

Âge du répondant:

Sexe du répondant: ☐ 1) Féminin ☐ 2) Masculin

État civil: ☐ 1) Marié ou union libre
☐ 2) Célibataire, séparé, divorcé, veuf

Nationalité:

Citoyenneté:

Langue maternelle: ☐ 1) Français
☐ 2) Anglais
☐ 3) Autre

Langue seconde: ☐ 1) Français
☐ 2) Anglais
☐ 3) Autre

	Faible		Fort
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3
<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3

Nombre d'années de scolarité complétées:

Dernier niveau de scolarité: ☐ 1) Primaire
☐ 2) Secondaire général
☐ 3) Secondaire professionnel
☐ 4) Collégial général
☐ 5) Collégial professionnel
☐ 6) Universitaire

Votre formation scolaire vous a-t-elle permis d'acquérir des connaissances et/ou de développer des habiletés en relation avec votre entreprise? (Encerclez votre/vos choix)

- ☐ A) Connaissances en gestion
☐ B) Connaissances techniques/spécialisées
☐ C) Connaissances du secteur d'activité
☐ D) Connaissances en affaires
☐ E) Connaissances en démarrage d'entreprise.
☐ F) Autre

Emploi antérieur: Taille de l'entreprise: ☐ 1) Moins de 10 employés
☐ 2) 11 à 50 employés
☐ 3) 51 à 250 employés
☐ 4) 251 à 500 employés
☐ 5) Plus de 500 employés

Avez-vous déjà été propriétaire/partenaire dans une autre entreprise? (Encerclez votre choix) ☐ 1) Oui ☐ 2) Non

Avez-vous déjà fait une faillite d'entreprise? ☐ 1) Oui ☐ 2) Non

Êtes-vous présentement propriétaire/partenaire dans une autre entreprise? (Encerclez votre choix) 1) Oui 2) Non

Vos emplois antérieurs vous ont-ils permis d'acquérir une expérience de travail pertinente en relation avec vos tâches actuelles? (Encerclez votre choix)

231

- A) Expérience de gestion
 B) Expérience liée au secteur d'activité
 C) Les réponses A et B
 D) Autre _____

Combien de mois d'expérience de travail aviez-vous avant de créer votre entreprise? _____ mois

Avez-vous des personnes dans votre famille immédiate qui ont été en affaires? (conjoint, père, mère, frère, sœur, enfants) 1) Oui 2) Non

Si oui, existe-t-il un lien avec le secteur d'activité de votre entreprise? 1) Oui 2) Non

SECTION E

RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

E.1 Renseignements financiers

Nous aimerions obtenir certains renseignements financiers. Soyez assuré de notre discrétion.
 (Complétez les zones grises ou encerclez votre choix, s'il y a lieu)

Depuis que vous êtes en affaires, avez-vous effectué des démarches dans le but d'obtenir des subventions? 1) Oui 2) Non

Si vous avez bénéficié de subventions, précisez la nature de cette ou ces subventions et indiquez le ou les programmes? (Encerclez votre/vos choix)

- | | |
|--------------------------------|-------|
| 1) Subvention de démarrage | _____ |
| 2) Subvention d'innovation | _____ |
| 3) Subvention de main-d'oeuvre | _____ |
| 4) Subvention/étude et analyse | _____ |
| 5) Autre | _____ |

Quel était le montant de l'investissement total afin de créer cette nouvelle entreprise? _____ \$

Ce montant total d'investissement provenait de: (encerclez la provenance et inscrivez le montant)

- | | |
|-------------------------------|----------|
| 1) Subvention /Gouvernemental | _____ \$ |
| 2) Vous | _____ \$ |
| 3) Partenaire | _____ \$ |
| 4) Prêt/Bancaire | _____ \$ |
| 5) Prêt/Gouvernemental | _____ \$ |
| 6) Parents | _____ \$ |
| 7) Investisseurs | _____ \$ |
| 8) Amis | _____ \$ |
| 9) Autre | _____ \$ |

Ce financement de démarrage correspondait-il à vos attentes? 1) Oui 2) Non

Sinon, en quoi diffère-t-il?

232

Quels sont les techniques ou les critères que vous avez utilisés afin d'analyser la rentabilité de votre projet d'entreprise? (Délai de récupération ou payback, retour sur investissement, valeur actuelle nette ou V.A.N., etc...)

Combien de temps avez-vous consacré à la recherche de financement lors du pré-démarrage de votre entreprise? (N'incluant pas le plan d'affaires)

Nb. heures

De ce nombre d'heures, veuillez indiquer combien de temps vous avez consacré pour chacune des sources de financement qui suivent:

1) Aide gouvernementale	Nb. heures
2) Partenaires	Nb. heures
3) Banques, caisses et fiducies	Nb. heures
4) Parents, amis	Nb. heures
5) Investisseur	Nb. heures

E. 2 Renseignements relatifs à la performance

(Complétez les zones grises ou encerclez votre choix, s'il y a lieu)

Première année
en affaires

Votre chiffre d'affaires :	\$
Le niveau de liquidité moyen maintenu :	\$
Le niveau de liquidité nécessaire pour l'exploitation :	\$
Votre revenu moyen personnel tiré de l'entreprise (salaire, retrait) :	\$
Le montant moyen versé aux associés/ actionnaires par l'entreprise (salaire, retrait, dividende) :	\$
Le bénéfice net (perte nette) de l'entreprise : (si pertes, inscrivez le montant entre [])	\$

Depuis le début officiel des opérations de l'entreprise, avez-vous effectué de nouveaux investissements?

1) Oui 2) Non

Si oui, quelles sont les raisons qui justifient ces investissements supplémentaires?

De quelle manière avez-vous financé ces investissements?

1) Revenus tirés de l'entreprise	\$
2) Mise de fonds supplémentaires	\$
3) Prêt bancaire	\$
4) Marge de crédit	\$
5) Investisseurs externes	\$
6) Subvention gouvernementale	\$
7) Autre source	\$

233

Quels sont les techniques ou les critères que vous avez utilisé afin d'analyser la rentabilité de ces nouveaux investissements? (Délai de récupération ou payback, retour sur investissement, valeur actuelle nette ou V.A.N., etc...)

E.3 Renseignements relatifs aux stratégies

Quels sont les objectifs que vous poursuivez avec votre entreprise? (Encerclez votre choix)

- A) Zéro croissance
- B) Croissance lente
- C) Croissance rapide
- D) Aucun objectif
- E) Autre

Quel est le critère de performance le plus important pour vous? (Encerclez votre choix)

- A) Ventes/chiffre d'affaires
- B) Revenu personnel
- C) Part de marché
- D) Profit
- E) Survie
- F) Autre

Actuellement, votre entreprise enregistre :

- 1) Des pertes
- 2) Ni profit - ni perte
- 3) Des profits
- 4) Je ne sais pas

COMMENTAIRES:

NOM ET ADRESSE PERSONNELLE DU RÉPONDANT

Nom et prénom: _____

Adresse: _____

234

Code postal: _____

Téléphone: _____

NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise: _____

Adresse: _____

Code postal: _____

Téléphone: _____

MERCI DE VOTRE COLLABORATION!**Les membres de l'équipe de recherche *E4***