

AC  
821  
U71  
1069

# **Mémoire**

**De la naissance de l'idée au projet d'entreprise ou la  
phase de prédémarrage d'une entreprise de services :  
une étude de cas**

**Martine Tremblay  
Maîtrise en gestion des organisations  
Volet scientifique**

**Présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi**

**Le 14 décembre 2004**



### **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.

### Avant-propos

J'ai commencé ma maîtrise en gestion des organisations à l'automne 1995... Le pourquoi? J'avais décidé presque dix ans auparavant que je voulais faire une maîtrise. Pourquoi la gestion des organisations? Je ne sais pas vraiment... je savais seulement que ce n'était pas en informatique. J'avais déjà commencé huit ans plus tôt une maîtrise en informatique pour me rendre compte que non... pas en informatique. Mais en gestion des organisations, alors là, pas la moindre idée, juste pour voir... j'étais en période de transition dans ma vie et le pourquoi se changeait en pourquoi pas!

J'avais l'impression de tomber dans un autre monde...le monde des affaires... Tout était différent, les gens, les cours, tout. Je me rendais compte à trente-deux ans et quelques poussières que le monde que j'habitais auparavant n'était pas le seul, il y en avait un autre, parallèle, différent, tout à côté... Je n'avais jamais même soupçonné son existence... J'étais fascinée, curiosité oblige, mais en même temps, effrayée.

Durant un an peut-être un peu plus, je me frôlais à ce monde en me préservant bien d'en faire partie, ce n'était pas ma gang, mon monde, mes ami(e)s, mon oxygène... Eux, c'était les autres... jusqu'à ce qu'une idée d'entreprise fasse son apparition dans ma vie. Un professeur, avec qui je travaillais m'avait bien dit un jour, on n'est plus la même personne lorsqu'on finit sa maîtrise que lorsqu'on l'a commencé. Je sais aujourd'hui qu'il avait raison mais j'étais loin de me douter que j'en sortirais à ce point différente...

## Table des matières

Introduction.....	pp. 4-6
Chapitre 1 :	
Problématique.....	pp. 7-12
Chapitre 2 :	
Méthodologie.....	pp. 13-30
Chapitre 3 :	
Expérimentation.....	pp. 31-49
Chapitre 4 :	
Discussion et interprétation des résultats.....	pp. 50-81
Conclusion.....	pp. 82-84
Bibliographie.....	pp. 85-90

*Chaque progrès nous a chassés un peu plus loin hors d'habitudes que nous avons à peine acquises et nous sommes véritablement des émigrants qui n'ont pas encore fondé leur patrie.*  
Antoine de Saint-Exupéry

## **INTRODUCTION**

Une des tendances qui se manifestent aujourd'hui est l'importance grandissante de la PME en termes de création d'emploi et de nouvelle force économique. En effet, selon des données de 1996, les PME seraient responsables de plus de 80% des emplois créés<sup>1</sup>. Elles représentent donc un poids important dans le tissu économique québécois par leur nombre, les ressources humaines qu'elles emploient, la richesse qu'elles créent et assurent une vitalité économique non négligeable au sein de notre collectivité. De plus, les restructurations effectuées dans les grandes entreprises (rationalisation, essaimage) favorisent la continuité de ce phénomène.

Toutefois, plusieurs études nous démontrent que les PME sont vulnérables pendant leurs premières années d'opération. En effet, des auteurs tels que Alpander, Carter et Forsgren<sup>2</sup> ont effectué des recherches aux Etats-Unis, et selon eux, 55% des

---

<sup>1</sup> MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, « Les PME au Québec, État de la situation Édition 1999 », Québec, 1999, [http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/dgae/pme\\_etat-3.pdf](http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/dgae/pme_etat-3.pdf)

entreprises nouvellement créées disparaissent durant les trois premières années de leur existence. Plus près de nous, en Ontario, Good et Graves<sup>3</sup> démontrent qu'entre 1978 et 1986, 45% des nouvelles entreprises ont disparu durant les trois premières années d'opération et que ce taux grimpe à 55% pour l'année 1987. Ainsi, comme on peut le constater, la survie des PME nouvellement créées constitue un problème important.

La disparition prématurée de ces PME a fait l'objet de nombreuses études. Fourcade<sup>4</sup> suggère que cette disparition d'entreprises serait un renouvellement continu traduisant l'effervescence de la vie économique. D'autres auteurs (Kazanjian<sup>5</sup>, Tersptra et Olson<sup>6</sup>) mentionnent que les problèmes rencontrés varient en fonction des phases de développement des entreprises. Ainsi, dépendamment de la phase dans laquelle se situe l'entreprise différents problèmes sont susceptibles de faire leur apparition.

Notre recherche se propose d'observer les activités d'un entrepreneur à partir de la naissance de l'idée jusqu'au projet

---

<sup>2</sup> ALPANDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A., « Managerial Issues and problem solving in the formative years », Journal of Small Business Management, avril 1990, pp. 9-19.

<sup>3</sup> GOOD, W.S., GRAVES, J.R., « Small business support program : the views of failed versus surviving firms », Journal of Small Business and Entrepreneurship, 1993, pp. 66-73.

<sup>4</sup> FOURCADE, Colette, « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », La PME dans un monde en mutation, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1986, pp. 253-277.

<sup>5</sup> KAZANJIAN, A.K., « Relation of dominant problem to stages of growth in technology-based new ventures », Academy of Management Journal, 1988, pp. 257-279.

<sup>6</sup> TERSPTRA, D.E., OLSON, P.D., « Entrepreneurial start-up and growth : a classification of problems », Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol 17, No 3, 1993, pp. 5-20.

d'entreprise. La particularité de cette étude de cas réside dans le fait que l'entrepreneure sondée est l'auteure.

Cette étude comporte quatre chapitres. Le premier chapitre présente la problématique. Le deuxième chapitre concerne la méthodologie utilisée. Le chapitre suivant présente l'expérimentation et enfin, la discussion et l'interprétation des résultats se retrouvent au chapitre 4.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE

Les entreprises nouvellement créées semblent vulnérables durant leurs premières années d'opération. Le haut taux de disparition durant cette période constitue un indicatif fiable pour illustrer cette précarité. Plusieurs études ont été effectuées afin de mieux comprendre ce phénomène et ainsi fournir des outils supplémentaires aux PME pour tenter d'améliorer leurs chances de survie. Même si la communauté scientifique semble divisée sur la façon d'étudier ce domaine (d'un côté, ceux qui croient que le succès d'une PME repose sur le propriétaire-dirigeant, ce qu'il est, d'autres qui s'intéressent davantage à ce qu'il fait, d'autres encore insistent sur le rôle joué par l'environnement), il demeure que le nombre de recherches effectuées jusqu'à maintenant concernant les PME prouvent qu'elles représentent une préoccupation importante au sein du milieu universitaire. De plus, comme la vitalité économique d'un pays, d'une région, semble reposer dans une certaine mesure sur la performance de ces dernières, il apparaît important de les connaître davantage. Les programmes mis en place par les gouvernements (fédéral et provincial) nous portent également à croire que la création

d'entreprises représente un défi et un intérêt certain de la part de tous les intervenants économiques.

Certains auteurs (Terpstra et Olson<sup>7</sup>, Kazanjian<sup>8</sup>) ont démontré que dépendamment des stades de développement où se retrouve l'entreprise, certains problèmes sont susceptibles de faire leur apparition. Les stades de développement de l'entreprise ont été analysés par certains auteurs. Ainsi, Toulouse<sup>9</sup> définit les stades de développement d'une entreprise de la façon suivante : la période de lancement définit comme étant la période où l'entrepreneur doit matérialiser son rêve dans un projet. À cette phase, l'entrepreneur sonde le marché et fera face aux risques financiers et personnels associés à la démarche de création d'une entreprise. La seconde étape est la période de stabilisation. Cette étape se caractérise principalement selon Toulouse par la stabilisation des ventes en tentant de les augmenter. La troisième étape consiste en la croisée des chemins. L'entrepreneure, à cette étape, décide si elle désire prendre de l'expansion, procéder à une intégration verticale ou horizontale (acquérir une nouvelle entreprise, développer un nouveau produit, la vente de l'entreprise) ou encore conserver le

---

<sup>7</sup> Op.cit.réf. 6

<sup>8</sup> KAZANJIAN, Robert K., « Operationalizing stage of growth : an empirical assessment of dominant problems », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1984.

<sup>9</sup> TOULOUSE, Jean-Marie, « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », *Revue Commerce*, Vol. 1, No 6, pp. 124-134, 1980

statu quo. La dernière étape se désigne comme étant la période de succession. Cette phase se caractérise par l'identification et la planification pour assurer l'existence de l'entreprise dans une perspective de long terme. Selon d'autres auteurs, par exemple, Steinmetz<sup>10</sup> regroupe les phases selon les étapes suivantes : le lancement, la phase des mécanismes de gestion, la phase de stabilisation et enfin la phase d'expansion.

Ainsi, comme mentionné précédemment, les problèmes varieraient en fonction des stages de développement. À la phase de prédémarrage, selon l'étude de Kazanjian, les principaux problèmes lors de la phase de prédémarrage sont d'ordre financiers et de support et également le développement du nouveau produit. A la phase de démarrage, les problèmes dominants seraient l'atteinte d'un niveau de rentabilité visé, les ressources financières ainsi que le développement du produit. Les deux derniers faisant également partie de la phase première ou en d'autres termes, de la phase de prédémarrage.

D'autres auteurs se sont intéressés à l'influence des phases de développement de l'entreprise sur la performance future de cette

---

<sup>10</sup> STEINMETZ, L.S., « Critical stages of small business growth », Business Horizons, Vol. 12, No 1, Février 1969, p. 29.

entreprise. Ainsi, Archer<sup>11</sup>, aurait démontré que la phase de prédémarrage aurait une influence importante sur les chances de succès d'une entreprise. Van Auken et Sexton<sup>12</sup> sont allés plus loin en attribuant le succès d'une entreprise durant sa première année d'opération à la planification effectuée durant cette phase. Selon ces études, la phase de prédémarrage aurait une importance non négligeable dans la réussite ou l'échec des entreprises.

Les études effectuées jusqu'à présent concernant la phase de prédémarrage ont été menées auprès d'entreprises qui existaient déjà. Aucune d'entre elles n'a suivi l'entrepreneur depuis l'idée jusqu'à l'entreprise. Comme le souligne Gartner<sup>13</sup> :

*« La recherche sur l'entrepreneuriat devrait suivre le même chemin que la recherche dans le domaine des comportements des dirigeants. Je crois que la recherche sur les comportements des entrepreneurs doit être fondée sur un travail de terrain semblable à l'étude de Mintzberg sur le travail des dirigeants. Les chercheurs doivent observer des entrepreneurs lorsqu'ils sont en train de créer des organisations. Ce travail doit être décrit en détail et les activités systématisées et classifiées. La connaissance des*

---

<sup>11</sup> ARCHER, André, « Un diagnostic de prédémarrage pour les PME et PE », Revue Internationale P.M.E., 1990, pp. 389-409.

<sup>12</sup> VAN AUKEN, P. SEXTON, D.L., « A longitudinal study of small business strategic planning », Journal of Small Business Management, 1985, pp. 7-15.

<sup>13</sup> GARTNER, W.B., « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 13, No 4, 1989, pp. 47-67.

comportements des créateurs dépend du travail sur le terrain. »

Hernandez<sup>14</sup>, à l'exemple de Mintzberg<sup>15</sup> qui avait observé le comportement de cinq dirigeants, a observé le travail de cinq créateurs alors même qu'ils mettaient en place leur organisation. Le temps limité d'observation (deux jours d'observation à environ un mois d'intervalle - correspondant à quatre jours d'observation) n'a pas permis de dresser un portrait exhaustif de cette étape. Les observations recueillies se résument à : une faible orientation vers la gestion rationnelle, une faible ouverture d'esprit dans l'ensemble, les entrepreneurs sont des individus relativement internes, une tendance vers l'accomplissement, l'organisation, l'endurance et l'innovation, orientés à des degrés moindres vers la domination, la complexité cognitive et l'affiliation et enfin, les entrepreneurs se perçoivent comme des gens agissant d'une manière peu impulsive. Le peu d'études d'observation de la phase de prédémarrage d'une entreprise, alors qu'elle peut se révéler une phase importante dans la réussite future d'une entreprise nous incite à croire que la démarche d'observation plus approfondie concernant cette phase

---

<sup>14</sup> HERNANDEZ, Emile-Michel, « Sur les traces des créateurs : vers un modèle de comportement entrepreneurial », Revue Internationale PME, Vol. 7, No 1, 1994.

pourrait apporter des éléments permettant d'améliorer leur performance ou à tout le moins, enrichir les connaissances des intervenants en création d'entreprises.

Notre étude se propose donc de suivre l'itinéraire d'un entrepreneur lors du prédémarrage de son entreprise, de la naissance de l'idée au projet d'entreprise. Ce qui amène notre sujet de recherche qui est :

**De la naissance de l'idée au projet d'entreprise ou la phase de prédémarrage d'une entreprise de services : une étude de cas.**

---

<sup>15</sup> MINTZBERG, Henry, « Le manager au quotidien », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1984.

## Chapitre 2

### MÉTHODOLOGIE

*« Les méthodes qualitatives sont-elles nécessairement valides mais non fidèles, et les méthodes quantitatives nécessairement fidèles mais non valides ? ... Ni la fidélité ni la validité ne sont des attributs inhérents à l'instrument de mesure (que ce soit une règle ou l'œil humain). La précision de l'instrument dépend de la finalité et des conditions de son utilisation. »*  
Reichardt

Ce chapitre présente la méthodologie et les techniques utilisées pour la réalisation de notre étude. La première partie de ce chapitre expose la méthodologie et les critères de scientificité. La deuxième partie traite plus spécifiquement des techniques utilisées.

#### La méthodologie et les critères de scientificité

Aktouf<sup>16</sup> présente une brève synthèse des principales caractéristiques des approches les plus couramment utilisées en sciences sociales :

- l'approche déductive consiste à analyser le particulier à partir du général ;
- l'approche inductive, pour sa part, tend à généraliser à partir de cas particuliers ;

---

<sup>16</sup> AKTOUF, Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1992.

- l'approche analytique propose de décomposer le sujet de l'étude en partant des éléments les plus complexes aux éléments les plus simples ;
- l'approche clinique qui consiste à observer directement l'objet à étudier et à le suivre à la trace tout en notant toutes ses modifications ;
- l'approche expérimentale, consiste, pour sa part, à expérimenter en laboratoire ou sur le terrain et à tenter de dégager des lois généralisables en s'appuyant sur l'analyse des observations recueillies durant l'expérimentation ;
- l'approche statistique quantifie des données qualitatives pour permettre une analyse des informations traitées en limitant les risques d'erreur.

Depuis plus de 30 ans, les approches utilisées en sciences sociales ont soulevé des questionnements de certains auteurs. Gusdorf <sup>17</sup> questionnait sur l'effort des chercheurs en sciences humaines et prétendait que les recherches dans ce domaine avaient peu de portée « puisqu'il s'exerce au sein d'un vide de significations ». Un vide de significations qui résulterait d'une absence de cadre, de théorie propres aux sciences de l'homme. L'emprunt des méthodes de recherche utilisées en sciences exactes

---

<sup>17</sup> GUSDORF, G., « Les sciences de l'homme sont des sciences humaines », Paris, Belles Lettres, 1967.

par les sciences sociales entraînerait, également, un manque d'actualisation des techniques de recherche. Selon, La Barre<sup>18</sup>

*Les sciences qui se disent elles-mêmes « sociales » enviant le prestige acquis depuis le XVIIe par les sciences physiques exactes, continuent solennellement à prendre pour modèle la mécanique newtonienne du XVIIe siècle, tout comme si Einstein et Heisenberg n'avaient pas de leur côté révolutionné la physique dans l'intérim de trois siècles. Les chercheurs des sciences sociales, nettement « expérimentateurs manipulateurs » ont manqué tout à la fois d'humilité et de l'intelligence qui leur aurait permis de se rendre compte qu'ils étaient en train d'alimenter leurs Machines de Vérité, avec des données contaminées de multiples façons par l'homme et qu'ils faisaient donc, en dépit d'une « méthodologie » obsessionnellement exacte, que de redécouvrir le savoir folklorique local sur notre société contemporaine.*

La Barre mentionne également une cueillette de données contaminées de multiples façons par l'homme, en quelque sorte, la subjectivité inhérente à ce genre de recherche. Aktouf<sup>19</sup>, quant à lui, questionne la possible neutralité, objectivité dans les recherches en sciences sociales qui utilisent ces méthodes...

*Est-il normal et sans conséquences que, dans les sciences dites sociales et humaines, nous en soyons encore le plus souvent à croire, sinon à l'infailibilité, du moins à la neutralité, à l'objectivité, à l'extériorité et à l'exactitude de méthodes, « compulsivement » mathématisées ?*

Aktouf<sup>20</sup> semble même questionner la raison d'être de l'objectivité dans les recherches en sciences sociales. De plus, selon cet auteur, les méthodes classiques bien adaptées au contexte des sciences exactes mais appliquées aux sciences sociales peuvent négliger ou omettre certaines parties du sujet étudié.

---

<sup>18</sup> LA BARRE, W., dans la préface de Devereux G. « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980.

<sup>19</sup> Op. cit. réf.

<sup>20</sup> Op. cit. réf.

Les questionnements soulevés concernent de façon générale, les recherches en sciences sociales. Qu'en est-il, de façon plus spécifique, des recherches en sciences de l'organisation?

Dans les théories de l'organisation, il semble que la contamination mentionnée par La Barre prenne des dimensions encore plus considérables. Selon C. Perrow<sup>21</sup>, les théories de l'organisation concernent un monde des organisations qui n'a jamais existé. Dans le contexte organisationnel, l'aspect humain des organisations constitue un élément marginal dans les modèles. Les modèles limitent leurs champs d'application aux processus et procédés dans un contexte, dans certains cas, idéalisé. De plus, des changements dans les théories des organisations surviennent usuellement. D'où cette contamination renforcée puisque les points de départ et d'appui sont des « principes de fonctionnement » qui résultent d'un monde hypothétique et changeant.

Selon Aktouf<sup>22</sup>, l'être humain qui évolue dans un contexte organisationnel implique de saisir l'humain en relation avec l'acte posé, le travail.

*...Poser le problème du travail c'est poser celui de l'être de l'homme, c'est-à-dire du sujet-en-acte. Dès lors, qui mieux que les sciences*

---

<sup>21</sup> PERROW, C., communication A.S.A. Meeting, 1979.

<sup>22</sup> Op. cit. réf.

*humaines peuvent remplir cet office ? ...Il nous faut renoncer au volontarisme, à l'obsession de la prévision et de la prédiction pour nous attacher à comprendre.*

Aktouf introduit une notion de compréhension et non de prédiction. Or, dans les recherches dites exactes, le chercheur s'attarde à prédire un comportement, à prévoir une situation. Cela suppose que les objets ou organismes de l'étude n'ont pas connaissance d'être étudiés comme le mentionne A. Esterson<sup>23</sup>

*Le travail d'un homme de science naturelle consiste précisément à établir des relations entre des faits, en supposant que les objets et les organismes n'ont pas d'expérience vécue et n'établissent pas pour eux-mêmes le mode et le style de leurs relations. Ceci suppose aussi qu'ils ne se voient pas eux-mêmes en train d'être étudiés et donc ne réagissent pas à une telle connaissance. Son objet ne peut de façon valable être une personne, quoiqu'il puisse être le corps d'une personne.*

M. Ronald Laing<sup>24</sup>, tout comme Aktouf, semble proposer une absence de prédiction dans les recherches à caractère social.

*La physique et les autres sciences des choses doivent accorder à la science des personnes le droit d'être sans prévention dans son domaine. Si l'on admet qu'il faut, pour être sans prévention, pousser « l'objectivité » jusqu'à dépersonnaliser la personne qui est l'« objet » de notre étude, il faut aussi résister à la tentation de le faire sous prétexte d'être « scientifique »...Bien qu'entreprise au nom de la science, une telle « chosification » entraîne une connaissance fausse. C'est une erreur aussi grave que la fausse personnalisation des choses.*

Aktouf<sup>25</sup> introduit la notion de **relation de recherche et de compréhension du fait humain.**

---

<sup>23</sup> ESTERSON, A., « La dialectique de la folie », Paris, Payot, 1972.

*La combinaison du modèle quantitatif classique pour décrire et du modèle humaniste pour **comprendre** ne nous paraît absolument pas à dédaigner, bien au contraire. Il nous apparaît d'ailleurs qu'il faille considérer bien plus notre effort comme une contribution à la réintroduction du sujet et du subjectif (aussi bien du côté du chercheur que de celui de l'observé) dans la relation, car c'est une relation, de recherche. Et cette réintroduction peut, selon nous, fort bien s'opérer tout en conservant l'essentiel des pratiques du modèle classique : c'est à un changement d'état d'esprit vis-à-vis de l'objet, de la relation à lui et dans les croyances dans les prétendus pouvoirs d'extériorisation et d'objectivation de nos instruments que nous voudrions inviter.*

La méthodologie qualitative sera utilisée dans notre recherche puisqu'elle concerne l'étude de cas d'une entrepreneure en phase de prédémarrage. Les lignes qui suivent traitent des critères de scientificité d'une recherche utilisant une méthodologie qualitative.

#### Les critères de scientificité des méthodes qualitatives

Les méthodologies conventionnelles en sciences humaines ont déterminé la valeur de leurs résultats en fonction des trois critères suivants :

- critère de validité interne
- critère de validité externe
- critère de fiabilité

---

<sup>24</sup> LAING, R., « La politique de l'expérience », Paris, Stock, 1980.

<sup>25</sup> Op. cit. réf. 3

Le premier critère, le critère de validité interne s'assure de la justesse des résultats de la recherche. Ce critère prendra une signification différente en contexte de méthodologie qualitative ou quantitative. Dans un contexte quantitatif, le but est de neutraliser les effets liés à la subjectivité humaine et au contexte social. Or, dans un contexte qualitatif, plutôt que d'essayer d'évacuer toute subjectivité de la relation entre chercheurs et sujets, l'investissement sera fait au contraire dans la qualité et l'analyse continue de l'interaction entre eux. Concernant l'exigence d'objectivité dans la recherche, trois positions se présentent<sup>26</sup>. La première position s'inscrit d'emblée dans la subjectivité et renonce à cerner la vérité de l'expérience humaine sans subjectivité. La seconde position tente d'identifier les éléments objectivables des éléments non objectivables. Enfin, la troisième position associe l'objectivité à la qualité, à la justesse des témoignages obtenus en contexte et à la suite de l'implication sur le terrain. La notion d'objectivité se retrouve non plus sur l'observateur mais sur la qualité des données.

Le critère de validité externe concerne le degré de généralisation des résultats d'une recherche à d'autres populations ayant les mêmes caractéristiques. En contexte

---

<sup>26</sup> LAPERRIÈRE Anne, « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives » (dans « La recherche qualitative :

qualitatif, selon Glaser<sup>27</sup>, ce sont les processus sociaux fondamentaux qui sont indépendants de la structure de toute unité particulière et peuvent varier suffisamment pour s'insérer dans d'autres unités différentes.

Le critère de fiabilité, quant à lui, tend à assurer que les résultats de recherche ne sont pas le fruit du hasard et peuvent se reproduire dans des conditions similaires.

*Définir étroitement le critère de fiabilité en termes de stabilité des observations revient à évacuer de l'étude des phénomènes humains toute idée de singularité ou de changement. Or ces notions sont au fondement même des approches qualitatives, en particulier la notion de changement... Ce qui importera ici sera non pas la stabilité des observations, mais la possibilité d'en expliquer l'évolution, le cas échéant, par une observation en contexte et en durée.<sup>28</sup>*

Selon Mylène Jaccoud et Robert Mayer<sup>29</sup>

« L'observation en tant que procédé de recherche qualitative implique l'activité d'un chercheur qui observe personnellement et de manière prolongée des situations et des comportements auxquels il s'intéresse, sans être réduit à ne connaître ceux-ci que par le biais des catégories utilisées par ceux qui vivent ces situations. »

L'observation participante comporte certains avantages mentionnés par Lüdtke et Friedrichs<sup>30</sup>, qui sont

---

enjeux épistémologiques et méthodologiques), Éditions Gaétan Morin, 1997, p. 371.

<sup>27</sup> GLASER, B.G., « Theoretical sensitivity : Advances in the methodology of Grounded Theory », Mill Valley California, Sociology Press, 1978.

<sup>28</sup> Op. cit. réf. 21.

<sup>29</sup> JACCOUD, Mylène, MAYER, Robert, « L'observation en situation et la recherche qualitative » (« La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques »), Éditions Gaétan Morin, 1997, pp. 211-244.

<sup>30</sup> Lüdtke, H., Friedrichs, J., « Participant observer, theory and practice », Farnborough, Lexington Books, 1975.

- d'éviter le problème de la différence entre comportement réel et comportement verbal ;
- d'identifier des processus qui, si recherchés autrement, ne pourraient se dessiner qu'après une laborieuse et pénible chaîne d'interviews répétées ;
- d'éviter le problème de la capacité de verbalisation de l'observé.

Avec le principal désavantage soulevé par Sartre<sup>31</sup>, Cooper<sup>32</sup> soit l'influence qu'exerce l'observateur sur l'observé.

Cependant, les limites de cette méthodologie sont multiples. En effet, des auteurs tels que Miles<sup>33</sup> et Walker<sup>34</sup> ont identifiés plusieurs difficultés et lacunes de cette approche. Pour en citer quelques-unes :

- 0. la subjectivité. Les recherches menées en sciences sociales impliquent, à des degrés divers, des éléments de subjectivité
- 0. fournit plus souvent des questionnements plutôt que des solutions.
- 0. la contribution à la science est lente et tendancieuse et l'avancement de la science est minime.
- 1. les risques éthiques sont substantiels. Ces risques sont une conséquence de la subjectivité inhérente à ce type de recherche.
- 1. les coûts en terme de temps et d'argent sont élevés.

---

<sup>31</sup> SARTRE, Jean-Paul, « Questions de méthodes », Paris, Gallimard, 1976.

<sup>32</sup> COOPER, D., « Psychiatrie et antipsychiatrie », Parie, Seuil, 1970.

<sup>33</sup> MILES, M., « Qualitative data as an attractive nuisance : the problem of analysis », Administrative Science Quaterly, Vol. 24, pp. 590-601, 1979.

<sup>34</sup> WALKER, R., « Three good reasons for not doing case study research », Cheshire, Septembre 1981.

En intégrant cette subjectivité, il est possible de l'exploiter et d'atteindre une forme d'objectivité. Devereux<sup>35</sup> propose la reconnaissance et la délimitation de la subjectivité dans les recherches en sciences sociales. Selon lui, en exploitant cette subjectivité, les chercheurs peuvent atteindre une forme d'objectivité.

*Puisque l'existence de l'observateur, son activité d'observation et ses angoisses (même dans l'auto-observation) produisent des déformations qui sont, non seulement techniquement mais aussi logiquement, impossibles à éliminer, toute méthodologie efficace en science du comportement doit traiter ces perturbations comme étant les données les plus significatives et les plus caractéristiques de la recherche dans cette science. Elle doit exploiter la subjectivité inhérente à toute observation en la considérant comme la voie royale vers une objectivité authentique plutôt que fictive. Cette objectivité doit être définie en fonction de ce qui est réellement possible, plutôt qu'en fonction de ce qui devrait être. Négligées ou parées de manière défensive par les résistances de contre-transfert, maquillées en méthodologie, ces « perturbations » deviennent la source d'erreurs incontrôlées et incontrôlables.*

L'observation participante est une technique directe de collecte de données. Selon Angers<sup>36</sup>, il s'agit d'une observation non-directive dans la mesure où l'observation de la réalité demeure l'objectif ultime et que, habituellement, le chercheur n'intervient pas dans la situation observée. Il s'agit d'une analyse qualitative dans la mesure où entrent en jeu des notes pour décrire et comprendre une situation plutôt que des chiffres pour dénombrer des fréquences de comportement.

---

<sup>35</sup> DEVEREUX, Georges, « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980.

<sup>36</sup> Angers

On distingue trois types de logiques dans le domaine de l'observation directe.

- Une logique de pureté-vérité de l'objet, description ou explication du milieu tel qu'il est en réalité.
- Une logique d'accessibilité à l'objet, richesse de la production du savoir.
- Une logique de profondeur de l'objet, richesse de la production du savoir.

Deux types de stratégies peuvent également être choisis dans l'observation directe : stratégie clandestine ou stratégie ouverte de type passif. La stratégie clandestine consiste à dissimuler le rôle du chercheur, à ne pas informer l'organisation quant à la participation du chercheur. La stratégie ouverte se distingue par l'ouverture quant au rôle joué par le chercheur. Le chercheur s'identifie comme tel et le sujet de recherche est connu de l'organisation.

Dans notre recherche, mentionnons le caractère particulier de notre étude de cas. En effet, l'observateur et l'observé sont une seule et même personne. Ainsi, l'observation participante emploiera une stratégie ouverte de type passif en empruntant une logique de profondeur de l'objet.

Une recherche menée en 1983 par Aktouf sur les systèmes de représentation en usine a tenté de mettre en pratique les divers énoncés concernant la **relation de recherche** et la **compréhension** du sujet de recherche. Cette recherche comparative s'est effectuée au Canada et en Algérie auprès de personnes travaillant dans une brasserie. L'expérimentation s'est déroulée pendant trois semaines consécutives à cinq jours par semaine au Canada. L'expérimentation en Algérie a duré quatre mois à raison de 2 à 3 jours par semaine. L'observation participante fût l'approche privilégiée dans cette recherche. Les leçons méthodologiques tirées de cette recherche sont listées brièvement dans les lignes qui suivent<sup>37</sup> :

- l'observation et l'écoute sont susceptibles d'éducation. Une capacité de décodage doit être acquise.
- Un exercice constant de la mémoire est indispensable.
- Noter aussi vite que possible.
- Procéder par discussions relancées.
- Remise en ordre des notes de façon quotidienne.
- Avoir toujours un carnet et un crayon sur soi.
- Informer au maximum l'interlocuteur sur les tenants et aboutissants de qui est fait.
- Ne jamais forcer l'entrevue ni le contact.
- Toujours préparer à l'avance un canevas par rubriques en ménageant un espace pour les réflexions personnelles et les imprévus, ceci afin de faciliter la prise de notes.
- il faut savoir saisir les demandes symboliques et ne pas les frustrer autant que possible.
- Laisser parler, c'est très important. Ne pas essayer de formuler à leur place.

---

<sup>37</sup> Op., cit. réf. pp. 180-182.

- Écouter attentivement, donner constamment du feed-back.
- Laisser venir à soi les méfiants.
- La sincérité, l'enthousiasme et la qualité des relations sont absolument essentiels pour la véracité et la richesse de ce qu'on apprend.
- Se faire accepter par les leaders d'opinion.
- Participer activement aux plaisanteries locales.
- Ne pas agacer avec des questions ni des demandes d'explications incessantes.
- Savoir être discret.
- Il faut assumer que l'on n'est ni neutre, ni étanche... ni objectif.
- Il est très important de flairer le discours et le ton susceptibles de rapprocher davantage de l'interlocuteur.
- Être près des gens mais sans excès de familiarité ni de décontraction déplacées.
- Ne rien cacher de toutes ses activités.
- Se comporter vraiment en apprenti et montrer que l'on progresse.
- Ne pas insister à vouloir interviewer les réfractaires, ne pas essayer.

Ce qui ressort de ces leçons méthodologiques est que

l'observateur doit favoriser l'ouverture des personnes observées.

Toujours selon cette étude, l'observation passe par plusieurs phases telles que remarquées par l'auteur.

Première phase : anxiété et scepticisme. Aucun instrument auquel se raccrocher.

Deuxième phase : plongeon dans le vide. Manque de points de repère, le langage local nous échappe, les progrès sont très lents, on ne sait pas à quoi fixer son attention.

Troisième phase : constitution des repères et des systèmes de décodages. On commence à mettre du sens dans ce qui est dit, à situer les personnes, les groupes, les relations... à se situer aussi.

Quatrième phase : précision des systèmes de statuts, de rôles, de perceptions, de groupes, d'attitudes partagées ou non, de personnages. On peut commencer à anticiper, on comprend plus

vite, on devine, on sent. On est en pleine étape d'acceptation, on commence à être un habitué, on nous fait une place. Cinquième phase : euphorie. On recueille fébrilement les données, on est submergé de choses à noter...on se fait beaucoup de relations, de camarades, d'informateurs. Sixième phase : retour d'angoisse et de remise en question. Ce sont les épreuves affectives, les grandes questions de fond sur son rôle, ses droits, ses devoirs, les limites de ce qu'on fait, comment rendre compte scientifiquement de tout cela. Septième phase : rationalisation. On jugule cette angoisse par la perspective du recul analytique, par celle du retour au travail plus classiquement intellectuel.

En raison du sujet de notre recherche, nous privilégions la méthode clinique. La méthode clinique qui consiste, tel que mentionné précédemment à observer directement l'objet à étudier, à le suivre pas à pas tout en notant toutes ses modifications se rapproche le plus de notre étude. L'approche que nous utilisons s'inspire de la démarche phénoménologique existentielle qui consiste à étudier l'expérience vécue des personnes en rapport avec leur manière d'être dans le monde avec les autres et avec la nature. La technique privilégiée est l'observation participante. Nous sommes conscients que la subjectivité prendra une place considérable dans notre étude. À la subjectivité de la méthode plusieurs fois mentionnés par les auteurs précédemment cités s'ajoutera la subjectivité de la relation particulière de l'observateur et l'observée. Ce lien particulier dans notre recherche peut s'avérer positif puisque la qualité de la relation existant entre l'observateur et l'observée détermine en quelque

sorte la valeur scientifique de ce qui est recueilli selon

Aktouf<sup>38</sup>,

*Le mode relationnel établi entre le chercheur et son interlocuteur est le premier garant, avant toute autre question de méthode, de la qualité, et de la valeur scientifique, de ce qui est recueilli.*

Cet énoncé appuie le contexte particulier de notre étude puisque la relation entre l'observateur et l'observée dans notre recherche est indissociable.

Sartre<sup>39</sup> disait que le chercheur doit, dans une recherche sur les humains, « s'imposer de les voir comme ils sont », sans rien négliger. Et Aktouf ajoute et précise en mentionnant que :

*Le chercheur devra rendre compte de tout, en respectant dans un empirisme absolu la totalité des faits qu'il observe. Le chercheur devra les laisser se développer, livrer d'eux-mêmes leur sens immédiat, dans l'intention d'apprendre et non de retrouver.*

Spradley<sup>40</sup> recommande les principes suivants pour la collecte de données dans une observation participante :

- Principe d'identification du langage ; ce principe permet d'avoir un enregistrement qui reflète le plus fidèlement les types de langages utilisés concrètement dans le terrain de l'observation

---

<sup>38</sup> Op. cit. réf. 3.

<sup>39</sup> SARTRE, Jean-Paul, « Questions de méthode », Paris, Gallimard, 1976.

<sup>40</sup> SPRADLEY, J.P., « Participant observation », New York, Rinehart and Winston, 1980.

- Principe d'enregistrement littéral ; il faut veiller à ce que les notes consignées soient littéralement conformes à ce qui a été dit.

Les deux principes précédents ne peuvent être utilisés dans le contexte particulier de notre recherche puisqu'aucun élément nouveau d'information ne peut être rapporté.

- Principe du concret ; toute description de situation observée doit être faite dans des termes concrets et renvoyant à des actions ou portions d'actions précises

Ce principe du concret peut être utile pour apporter des précisions quant aux étapes connues de la phase de prédémarrage d'une entreprise..

- Principe du rapport condensé ; l'ethnographe doit se contenter de notes condensées rappelant les faits centraux de chaque période d'observation faute de noter tout
- Principe du rapport élargi ; dès que possible, l'ethnographe prends soin d'étoffer son rapport condensé en y rajoutant les détails, les commentaires, les éléments de contexte particuliers...

Nous tenterons d'utiliser les principes de rapport élargi et de rapport condensé dans certaines périodes d'observation.

- Principe du journal quotidien ; tenir un journal quotidien détaillé contenant ses expériences, ses impressions, ses

idées, ses réflexions, ses craintes, ses erreurs, l'évolution de ses rapports avec les observés et leur milieu...

Le principe du journal quotidien peut être utilisé dans le contexte de notre recherche de la façon suivante. Toutes les actions effectuées, les observations, les réflexions seront notées. Dans notre étude, nous introduirons une nuance dans l'application du principe du journal quotidien tel que recommandé par Spradley. En effet, le fait de forcer la consignation quotidienne de toutes les impressions, réflexions, craintes, etc. pourrait ajouter une confusion quant aux rôles tenus ; celui d'observateur lors de la consignation des notes, celui d'acteur lors des réflexions, observations, actions posées. Selon nous, la consignation des notes concernant les actions et les réflexions doivent être effectuées librement et l'auteure-entrepreneure doit agir comme si, aucune étude de cas n'était en train de s'effectuer.

À l'Université de Cornell, deux chercheurs A.J. Vidich et G. Shapiro ont comparé les résultats d'une même recherche, une utilisant l'observation participante et l'autre, utilisant des questionnaires. Cette recherche étudiait la notion de prestige et les types de personnes jouissant de prestige au sein d'une communauté. L'échantillon constitué pour l'enquête avec questionnaire était de 547 cas, l'observation participante s'est

échelonnée pendant une année au sein de la communauté. Cette comparaison tentait de vérifier la similitude, quant aux résultats obtenus pour les deux méthodes de recherche utilisées, des personnes jouissant de prestige au sein de la communauté. La comparaison entre les deux méthodologies utilisées sur le même cas de recherche permis d'établir la correspondance très élevée entre les deux types de résultats. De plus, l'observation participante s'est avérée être un estimateur plus direct, moins de biais que le questionnaire qui, lui, a dû subir quelques corrections.

L'analyse des résultats s'effectuera au moyen de comparaison entre ce que l'entrepreneure aura noté et ce qui est mentionné dans la littérature.

### Chapitre 3

*Les yeux et les oreilles sont pour les hommes de pierres témoins, s'ils ont des âmes qui n'en comprennent le langage*  
HERACLITE

Ce chapitre vous présente l'expérimentation. Tel que mentionné dans la méthodologie, les principes de Spradley du concret, du rapport condensé et élargi ainsi, que le journal quotidien adapté à notre recherche seront utilisés.

#### La naissance de l'idée

Juin 1996 à février 1997

J'ai effectué de juin 96 à août 96, un stage en commerce international pour la Coopérative Agro-alimentaire Nutrinor, entreprise connue et reconnue partout au Saguenay-Lac-St-Jean. Cette expérience fût l'élément déclencheur de l'idée.

*« L'expérience chez Nutrinor m'a emballée... Emballée, cette ouverture sur le monde, la globalisation des marchés... Ce stage m'enthousiasmait au-delà de ce que je pouvais espérer. Un domaine nouveau, une entreprise intéressante, un défi de taille, les ingrédients étaient réunis pour que le dynamisme dont on me qualifie fasse surface. J'étais maladroite, par mon manque de connaissances en marketing et en internationale, mais présente, présente à 150%. Je travaillais pour deux filiales : Traita-Sol et Eau de source*

Mésy. Deux filiales, deux mandats tout à fait différents. Traita-Sol était à la recherche d'une ouverture sur les Etats-Unis, donc à la première étape d'une éventuelle exportation, soit à l'étude de marché secondaire. Eau de source Mésy se situait à la toute fin du processus d'exportation, soit à la logistique d'exportation ou comment rendre un produit à destination à travers les douanes, le transport, etc. Cette expérience me révéla un intérêt insoupçonné pour les exportations... pour l'économie... pour le commerce international...

Je m'efforçai de réaliser ce mandat au meilleur de moi-même en espérant qu'il y aurait un poste disponible pour moi dans cette entreprise en commerce international. Malheureusement ou heureusement, Nutrinor en a décidé autrement. Malgré la satisfaction qu'ils ont manifesté à l'égard de mon travail, on ne m'a pas offert pas de fonction au sein de l'organisation. Mais, je continuais de mijoter sur le potentiel incroyable d'exportations et sur les moyens régionaux déficients pour les combler.

J'ai mijoté, cherché sans chercher une opportunité lorsqu'un samedi soir ou plutôt un dimanche matin vers 00 :15 am, le 2 février 1997, une idée m'a littéralement sautée dessus.

« Une idée. À mes yeux, cette idée représentait la septième merveille du monde. Je la trouvais tout simplement géniale. Comment n'y avais-je pas pensée plus tôt? Le sommeil attendrait... bien longtemps avant de m'emporter. »

J'avais une bonne idée et j'en étais certaine. Du moins, suffisamment certaine pour lui accorder mon attention.

L'idée était en moi, elle faisait partie de moi. Pas une minute ne s'écoulait sans que j'y pense, que je la peaufine, que je l'aide à prendre forme. C'était très fort, particulier et pour moi, ce qui se passait était tout à fait inconnu mais d'une intensité, d'une réalité. Je ne pouvais pas passer à côté... Je devais, par contre, apprendre à m'en détacher...

## La validation de l'idée

Mars 1997

*« M'en détacher... Je la portais depuis plus de trois semaines quand j'en ai parlé pour la première fois. Urgence... Je devais en parler. Pourquoi ce délai? Besoin de savoir si j'avais le goût de lancer une entreprise et si j'en avais le potentiel tout simplement. Avant qu'elle ne prenne une place démesurée, il fallait que je valide mon idée. J'avais une peur réelle de me faire dire que ça n'avait pas d'allure. C'était comme si on me le disait à moi, c'était mon bébé mais si je devais avorter c'était maintenant! »*

### Personnes rencontrées

Une collègue de maîtrise. Elle n'a pas validé mon idée, ni bon ni mauvais à voir...

Un professeur en entrepreneurship à l'Université du Québec à Chicoutimi, m'a suggéré de faire valider mon idée auprès de personnes économiquement branchées, soit un professeur au département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, et un commissaire industriel de la Ville d'Alma au Lac-St-Jean.

Le professeur au département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a en quelque sorte validé mon idée. Cette rencontre m'apporta un point... la rentabilité. Si je désirais que mon produit/service soit rentable, je devais pouvoir le reproduire sans y ajouter de temps le plus grand nombre de fois possibles. En d'autres termes, valait mieux que je puisse, pour le même nombre d'heures, l'offrir à cent entreprises au lieu d'une seule. La reproduction, l'homogénéité dans les informations rendrait mon produit/service comestible par un plus grand nombre d'organisations. Et je m'assurais une rentabilité plus élevée. Pendant cette rencontre, il soulevait une interrogation : « Les entreprises vont-ils vouloir payer pour ce genre de produit/service ».

Le commissaire industriel à la Ville d'Alma. L'idée, lui paraissait intéressante et même, peut-être, que dans l'exercice de ses fonctions, il serait intéressé par ce genre de services. Lui aussi, avait la même interrogation concernant les entreprises : « Voudront-ils en acheter? » Une étude de marché s'imposait.

## L'étude de marché

Avril-mai 1997

J'ai entrepris la prochaine étape en travaillant non seulement l'étude de marché mais tout à la fois... Le logo de l'entreprise, le nom, l'étude de marché, tout y passait. Je devais me concentrer sur l'étude de marché... L'étude de marché. Était-il possible que je la fasse moi-même? Cette réponse se clarifia très vite lorsque j'entrepris d'élaborer un questionnaire. J'étais biaisée, y croyant par-dessus tout, impossible pour moi d'être objective.

Une amie de la région de Montréal m'apprit qu'elle démarrait une entreprise. Elle a agit un peu comme un guide, au début de cette aventure. Une des informations qu'elle m'a transmise concernait l'étude de marché. Elle-même avait réussi à obtenir une subvention couvrant la totalité des frais pour cette étude. Elle m'apprit donc que le Ministère de l'Industrie, des Sciences et des Technologies octroyait chaque année, des subventions. Elle m'apprit également qu'il y avait un programme d'aide au travailleur indépendant pour se lancer une entreprise et que cette subvention sous forme d'assurance-emploi était accordée par Développement des Ressources Humaines.

Je me renseignai donc auprès du Ministère de l'Industrie, des Sciences et Technologies pour en savoir davantage et je rédigeai un texte pour présenter mon projet. Avant d'acheminer ma demande, je devais au préalable, choisir une firme de marketing et fournir le prix accompagné d'une proposition. C'est d'ailleurs ce que j'ai fait.

Des firmes de marketing furent rencontrées. Une réflexion sur l'endroit géographique le plus approprié pour le démarrage de mon entreprise, région de Montréal ou région du Saguenay-Lac-St-Jean était nécessaire. J'avais besoin de bien cerner tous les tenants et aboutissants d'un tel choix. Indécise quant à la situation géographique à choisir, j'ai décidé de rencontrer une firme de marketing dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean, UniMarketing et l'autre dans la région de Montréal, PluriMarketing.

Résultat de ces rencontres : une soumission provenant de PluriMarketing et pas de nouvelles d'UniMarketing.

Je déposai ma demande de subvention auprès du Ministère.

Parallèlement, je commençai à prendre des informations concernant le programme d'aide au travailleur indépendant. Je rencontrai un

représentant du gouvernement du Canada à Chicoutimi concernant le programme d'aide au travailleur indépendant...

Quelques trois semaines après avoir déposé ma demande de subvention, une collègue de maîtrise m'apporta un article du Journal Les Affaires du Samedi 10 mai 1997. Je lus cet article avec intérêt jusqu'à ce que je reconnaisse la sœur jumelle de mon idée. On s'était inspiré de mon idée, j'en suis persuadée. Quelqu'un avait vendu la mèche. J'appris à me méfier.

Deux semaines s'écoulèrent... L'avortement avait eu lieu de manière subite. Je devais passer à autre chose... en me disant qu'une autre idée surgirait. Ce qui ne tarda pas...

Je continuai mes démarches, sur mes gardes. Décidée à ne rien laisser filtrer ou presque.

Je visitai le Salon de la PME à Jonquière pour voir si je ne pouvais pas récolter quelques informations supplémentaires concernant les différents programmes. Je rencontrai un ami à moi. Il travaillait pour la BFDRQ (Bureau Fédéral de Développement Régional). Il m'apprit qu'il y avait un programme de prêt concernant l'étude de marché... Je le rencontrai la semaine suivante pour en savoir davantage sur cela et également, pour

connaître son avis sur mon idée... Je le connaissais depuis longtemps, je savais que je pouvais lui faire confiance et je respectais son jugement. Suite aux renseignements qu'il m'a fournis, je lui acheminai ma demande de financement.

Le choix géographique s'était imposé. C'est à Montréal que mon entreprise avait le plus de chances de prospérer et c'est à Montréal que j'avais décidé de la lancer. Les raisons. Les portes restaient fermées devant mon projet, la culture régionale peut-être... une réticence venant de je ne sais où était palpable et nager à contre-courant n'était plus ma tasse de thé... Une autre raison tout aussi importante... les emplois en informatique. Je devais pouvoir trouver un emploi rapidement si la rentabilité de mon entreprise se faisait attendre et en région, en informatique, les opportunités restaient limitées. J'avais commencé à chercher un emploi à temps plein et seulement trois postes s'étaient présentées dans les journaux au cours de la dernière année... Je déménageais au mois de juillet, c'était décidé.

#### Juillet-décembre 1997

Arrivée à Montréal, j'entrepris les démarches nécessaires à l'obtention du programme d'aide au travailleur indépendant. Je

réussis à l'obtenir sans trop de difficultés. Et je commençai à rédiger mon plan d'affaires...

Parallèlement, je cherchais un mentor. Quelqu'un qui avait de l'expérience d'une entreprise, quelqu'un qui pourrait me conseiller, comprendre les craintes que j'avais, les débordements d'enthousiasme. J'en parlais bien à quelques amis, mais j'avais l'impression qu'ils ne comprenaient pas toujours très bien...

Mon idée d'entreprise continuait de faire son chemin...

Je reçus un coup de fil de mon ami de la BFDRQ m'apprenant que ma demande avait été refusée. La raison : trop d'organismes s'intéressaient à ce dossier. Son conseil : « Démarre, t'as pas besoin d'un gros financement ». D'autres organismes s'intéressaient à cette idée, c'était donc qu'il devait y avoir un besoin.

Je commençai mon plan d'affaires... J'avais déjà beaucoup d'informations car, depuis la naissance de l'idée... toutes les informations pertinentes étaient conservées. Le plan d'affaires devait donc se réaliser avec un minimum de recherche. Travail ennuyant, s'il en est un, mais combien nécessaire.

L'étude de marché primaire serait mise de côté pour l'instant... Le drame de la première idée était survenu à la suite de ma demande de subvention pour l'étude.

J'entrepris l'étude de marché secondaire. Avant de continuer, il serait peut-être bon de mentionner l'idée, la première :

« Un service d'informations exhaustif (incluant les revues spécialisées, les banques de données publiques et privées, les journaux, l'autoroute électronique) serait diffusé à une dizaine d'entreprises de la région. Ces informations seraient résumées, triées et offertes en abonnement d'un an. »

Et la deuxième :

« Un service d'informations sectoriel serait diffusée via l'autoroute électronique. Ces informations provenant de sources internationales et nationales seraient résumées, triées par secteur et offertes en proposant un abonnement variant de 1 mois à 1 an. »

Un journal électronique... Comme un journal courant à l'exception qu'on ne proposerait pas d'articles mais des résumés d'articles (facilitant la lecture et une économie de temps) et que les

sources d'informations seraient plus élaborées que les journaux connus donc plus de contenu.

Les revues Commerce, Actualité, le journal des Affaires ont été scrutées à la loupe. Le nombre de publications, le nombre de lecteurs, la description de la clientèle... tout ce qui pouvait apporter des éléments d'informations fût comptabilisé. Les médias électroniques qui pouvaient ressembler à mon projet furent analysés : leur produit, leur coût, leur fréquence, l'achalandage. Le marché potentiel, le marché cible... À chaque fois, qu'une étape était franchie, la confiance en l'idée qui se transformait peu à peu en projet se raffermissait. Et au-delà de la planification qu'impose le plan d'affaires, il y a cet autre apport non moins négligeable, la réflexion... La maturité face à l'idée... au projet. Où on se rend compte que le projet n'a pas de chances de survie où bien on se rend compte du contraire... et le plan d'affaires amène constamment cette réflexion.

Des séances de formation étaient dispensées par l'organisme s'occupant du programme ATI. Ces cours étaient obligatoires... Donc, je devais parallèlement à la rédaction du plan d'affaires, suivre ces cours. Nous étions environ une dizaine par groupe et c'est là que je fis la connaissance d'une personne qui aurait pu devenir une associée. Elle était diététiste et traductrice.

Elle lançait une entreprise en traduction... Nous fîmes connaissance pendant ces séances de formation. On partageait nos craintes, nos incertitudes, notre repas quelques fois. Jusqu'à ce qu'un jour, je lui parle de mon idée en lui faisant signer, au préalable, une lettre de non divulgation de l'idée et tout le blabla pour me protéger et protéger mon idée. La question qui se posait maintenant était la suivante : est-ce que je pouvais partager mon entreprise avec quelqu'un d'autre. Oui. Mais pas à n'importe quel prix. Nous nous entendrions sur cela plus tard.

Un premier plan d'affaires fût déposé pour rencontrer les exigences du programme d'aide au travailleur indépendant. Peu étoffé et plutôt incompréhensible, mon idée demeurait vague. Mon plan d'affaires fût néanmoins accepté. Mais les exigences de SAJE-ATI (Société d'aide aux jeunes entrepreneurs - Aide au travailleur indépendant) n'étaient pas les miennes ni celles de mon éventuelle associée. Le plan d'affaires était à retravailler afin d'obtenir du financement.

Notre association allait bon train...

Les idées foisonnaient... la stratégie marketing se raffinait... Le nom fût trouvé : PRAX Informations, et le journal PST!

L'entreprise grossissait, plus de financement, plus d'employés, plus de tout. Le contenu se clarifiait; quatre semaines de rodage pour établir le nombre d'heures requises, le nombre de personnes nécessaires pour étoffer le journal...

Le financement en partie pouvait même provenir d'investisseurs qu'elle connaissait ... elle leur en avait parlé avec mon consentement et ils étaient d'accord pour financer une partie de l'investissement nécessaire. J'ai essayé à plusieurs reprises de connaître ces mystérieux investisseurs sans succès, elle restait de glace et j'avoue que ça m'incommodait. Notre collaboration complémentaire allait bien jusqu'à ce qu'il soit question de la structure organisationnelle future de l'entreprise... En décembre, un mois après que nous ayons convenu de créer une alliance, la discussion devait s'amorcer sur la structure organisationnelle. Nous en étions arrivées à ce point et nous devions nous entendre. Elle exigeait que tout soit moitié-moitié, tout. Ma réponse était non. On devrait y réfléchir chacune de notre côté et se redonner des nouvelles.

J'appelai une collègue de maîtrise pour lui faire part de l'impasse dans laquelle nous étions. Elle me suggéra de convenir d'une entente temporaire où je prendrais pour un temps déterminé (deux, trois ans, cinq ans) la planification, la tête de

l'entreprise et que cette entente pourrait être renégocié éventuellement pour satisfaire les deux parties. C'était une bonne idée, je lui en fis part. Elle prit du temps pour réfléchir et elle refusa. J'avais besoin de trouver des alliés potentiels. Je cherchais... Qui pouvait investir dans mon entreprise? Je contactai un ami et comptable agréé pour lui demander son avis sur un ami commun. L'ami commun possède une entreprise en financement d'entreprises en nouvelle économie... Fantastique... mais il est actionnaire dans la Toile du Québec. Un peu trop près à mon goût du domaine dans lequel se situe mon projet d'entreprise. J'ai également contacté une personne de la firme Soccrent pour en savoir davantage, une entreprise de la région du Saguenay-Lac-St-Jean. Je devais également retravailler mon plan d'affaires pour le bétonner afin de le présenter à une firme ciblée de capital de risque.

#### Janvier-juin 1998

J'avais laissé de côté l'étude de marché primaire mais je devais y revenir. Une firme de capital de risque verrait probablement d'un mauvais œil un plan d'affaires si imparfait. J'avais donc décidé de faire une étude de marché, petite, à petite échelle plutôt mais, à tout le moins, en fournir une. Par l'entremise d'une amie, je fis la connaissance d'un consultant en étude de

marché, un travailleur autonome dans le domaine du marketing... Je pouvais lui faire confiance, il m'avait été recommandé. Un montant d'environ \$2000 était à prévoir. Je n'avais pas ce montant. Je devais travailler et mettre mon projet d'entreprise en veilleuse.

### **La recherche de financement**

Je dénichai un emploi d'analyste senior dans une entreprise de conversion à l'an 2000.

Mon entreprise était toujours présente. J'apprenais. Je ne savais pas encore quoi mais je savais que j'étais entrain de remplir mon coffre à outils d'entrepreneure. Je regardais les dirigeants agir et je prenais des notes. Je ne ferais pas comme eux dans telle situation, dans telle autre, oui. Je meublais ma future entreprise.

J'appris énormément au niveau des ressources humaines. Apprendre à me taire quand le moment est opportun, à prendre quelque recul face à une situation, à faire passer non pas ma colère face à un employé qui ne faisait pas bien son travail mais bien les résultats, l'entreprise avant ma personne.

A chaque fois, qu'un événement quelconque arrivait je me posais la question : « Qu'est-ce que je ferais dans cette situation en tant que dirigeant ? ». Je passais du côté du preneur de décision aisément, j'étais une employée, oui, mais je réfléchissais comme une dirigeante.

Le temps passait... Mon idée était toujours là... quelque fois effacée, d'autres fois, bien présente. J'étais dans cette entreprise pour la mettre au point. J'avais juste besoin d'un peu de temps.

#### Septembre 1998 et après...

Sept mois s'écoulèrent... jusqu'à ce que le temps me permette d'y retravailler. Un soir, j'en parlai avec un collègue de travail en qui j'avais confiance, pour que la passion revienne. En effet, durant les mois précédents, oui l'idée était toujours présente mais l'intensité avait diminué... Elle revint plus diluée mais là, encore... Je me décidai à m'y remettre, à la retravailler.

Elle devait encore une fois, changer de forme. Pour que je puisse la lancer, je devais la mettre à ma portée, réaliste. Ainsi, je la modifiai pour me permettre de la lancer à temps

partiel, sans quitter mon emploi. En effet, je ne pouvais me permettre de compter sur le seul revenu que pouvait me procurer mon entreprise. Je devais travailler, ainsi j'aurais plus de facilité à obtenir du financement pour mon entreprise si le besoin se faisait sentir et pour ne pas le cacher, j'avais quelque peu souffert financièrement pendant mes études à la maîtrise et pendant que je préparais le lancement de mon entreprise et je n'étais pas prête à revivre cette situation. Si cette entreprise voyait le jour, elle le verrait à temps partiel. L'idée de départ serait la même mais je ne toucherais plus qu'un secteur. Ce serait mon test, en quelque sorte, mon étude de marché. Et si ce secteur allait bien, j'en ajouterais un autre puis un autre jusqu'à ce que les revenus me permettent d'en vivre.

Quelque part au mois d'octobre, j'entrepris de m'y mettre... Il était temps, je devais passer à l'action. Ce que je fis, jusqu'à ce que mes obligations professionnelles augmentent, la surcharge de travail, les délais courts, le régime normal de l'entreprise où je travaille refasse surface. Pénurie de temps... Je devais encore mettre en veilleuse mon projet d'entreprise une autre fois.

En février 1999, des circonstances particulières au travail ont en quelque sorte, ravivé mon idée.

Je travaillai à nouveau sur mon idée à temps partiel. En septembre 1999, en vacances, je fis les démarches d'incorporation de mon entreprise, mon emploi actuel changeant à partir du mois suivant. Une amie rédactrice et traductrice technique, fît la synthèse des informations fournies dans le secteur de l'agro-alimentaire, pour une semaine ciblée, première semaine d'octobre 1999. La deuxième semaine d'octobre, je lançai mon entreprise sans succès. Mon nouvel emploi... et l'entreprise en resteront là.

## Chapitre 4

### Discussion et interprétation des résultats

Le présent chapitre présente un sommaire des principaux problèmes rencontrés, des actions entreprises et fournit une comparaison entre les problèmes mentionnés dans la littérature et ceux rencontrés par l'entrepreneure observée. D'abord une brève description de l'entrepreneure vous sera présentée.

#### Caractéristiques de l'entrepreneure

L'entrepreneure est de sexe féminin. Célibataire. Son âge, à la naissance de l'idée, 34 ans. Elle possède un baccalauréat en informatique de gestion et termine présentement une maîtrise en gestion des organisations. Ses parents n'étaient pas entrepreneurs. Cadette d'une famille de quatre enfants. Ses principales expériences de travail sont en informatique et en enseignement.

## 4.2 Les actions entreprises par l'entrepreneure

L'expérimentation décrite dans le chapitre précédent nous indique à différentes étapes les actions, réflexions associées. Les lignes qui suivent vous présentent un sommaire des actions entreprises.

La première démarche effectuée par l'entrepreneure consiste en une réflexion sur l'idée et également sur le potentiel entrepreneuriale qu'elle possède. L'expérimentation nous mentionne que l'entrepreneure se questionnait sur les caractéristiques requises pour démarrer sa propre entreprise.

La seconde démarche effectuée par l'entrepreneure est la validation de l'idée. La divulgation première de l'idée, les rencontres avec des personnes pouvant apporter un forme de validation.

La troisième démarche se veut l'étude de marché. Toutefois, la situation géographique, le logo, et le nom de l'entreprise ont également fait partie de la troisième étape. Il est à mentionner également que l'entrepreneure mentionne qu'elle procède à l'étude de marché toutefois, hormis les demandes de soumission acheminées aux deux firmes de marketing, nul autre action n'est entreprise

pour exécuter cette étape si ce n'est que l'entrepreneure le mentionne également avoir refait des démarches concernant l'étude de marché avant de retourner sur le marché du travail.

La quatrième étape : le plan d'affaires. Le plan d'affaires semble avoir été fait pour satisfaire les exigences des différents programmes gouvernementaux. Le plan d'affaires sera repris à deux reprises selon les informations de l'expérimentation.

La cinquième étape : la recherche de financement. Le projet d'entreprise est mis en veilleuse à cette étape. Le financement est nécessaire pour la poursuite du projet d'entreprise et l'entrepreneure éprouve des difficultés à ce niveau. Elle décide de retourner sur le marché du travail.

L'expérimentation effectuée nous apprend que ces étapes, bien qu'elles soient définies clairement par l'entrepreneure, n'ont pas été suivies de manière structurée. En effet, à partir de la troisième étape, l'étude de marché, on s'aperçoit que l'entrepreneure travaille, pour employer ses propres termes, tout à la fois. « Le logo, le nom de l'entreprise, l'étude de marché, tout y passait ». On s'aperçoit également que la troisième étape et la quatrième étape, malgré un premier plan d'affaires achevé,

ne se sont pas terminées à la satisfaction de l'entrepreneure, faute de ressources financières. Enfin, la cinquième étape s'est interrompue.

#### 4.3 Comparaison des problèmes rencontrés par l'entrepreneure sondée et la littérature

Dans un premier temps, nous ferons la nomenclature des problèmes rencontrés par l'entrepreneure lors de l'expérimentation. Par la suite, nous ferons un résumé des principaux problèmes mentionnés dans la littérature. Enfin, nous comparerons les résultats de notre étude avec les études préalablement effectuées.

Il serait bon de mentionner que compte tenu, des non-dits, du manque de détails concernant certains événements, réflexions, difficultés, nous tenterons tout de même de déceler ou de soulever une réflexion. Ceci afin de permettre une comparaison avec la littérature qui soit représentative de la réalité de notre étude de cas.

Lors de l'expérimentation, des problèmes, difficultés ont fait leur apparition au tout début de la naissance de l'idée. En effet, l'entrepreneure a mentionné le questionnement face aux

caractéristiques inhérentes ou pressenties d'un entrepreneur potentiel. Malgré le peu d'informations mentionnés à ce sujet, il peut sembler qu'un manque de confiance puisse être à l'origine de cette réflexion. Peu ou pas de modèles d'entrepreneurs dans l'entourage immédiat. Issue d'une famille de non entrepreneurs, l'entrepreneure pouvait en quelque sorte manquer d'appui ou de support lors du peaufinage de l'idée provenant de ses proches. Cette étape nous a également permis de constater qu'il existe un lien étroit entre l'entrepreneure et l'idée puisqu'à quelques reprises il est fait mention d'une comparaison entre un bébé et l'idée. De sorte que cette proximité pouvait causer le manque de détachement propice à la validation de l'idée.

Puisque l'entrepreneure entretient une relation qu'on pourrait qualifier de viscéral, la validation de l'idée fût une des difficultés. L'entrepreneure, à cette étape, semble vulnérable face aux gens qui valideront l'idée. Liée intimement avec l'idée, en parler devient difficile et de plus la crainte d'une désapprobation semble réelle.

Les demandes de subvention acheminées aux différents paliers de gouvernement (fédéral et provincial) ont été soulevé quelques difficultés. Comme mentionné dans l'expérimentation, une personne rencontrée à la ville d'Alma, pour la subvention

d'assurance-emploi, semblait rébarbative à l'idée de l'entrepreneure. Également, dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean, certaines subventions étaient plus difficilement accessibles. Enfin, le refus de la subvention pour l'étude de marché peut sans doute être identifié comme étant problématique dans notre étude quoique non mentionné par l'entrepreneure. Le manque de soutien, de support, un mentor peut également faire partie des problèmes vécus par l'entrepreneure.

La rédaction du plan d'affaires... Qualifiée d'ennuyant par l'entrepreneure, cette étape semble n'avoir posé aucun problème et même permettre une réflexion plus approfondie de l'idée. Toutefois, la recherche de financement et la possibilité d'une association découlant de ce plan d'affaires, ont quant à eux, représenté une source d'inquiétude bien identifiée.

Le tableau suivant nous présente un résumé des problèmes rencontrés par l'entrepreneure à chacune des étapes de la naissance de l'idée au projet d'entreprise.

<p align="center"><b>Tableau 1</b></p> <p align="center"><b>Problèmes rencontrés par l'entrepreneure</b></p>	
PHASES	PROBLEMES - DIFFICULTÉS
Étape #1 : Naissance de l'idée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proximité</li> <li>-Potentiel entrepreneurial</li> <li>-Manque de confiance</li> <li>-Absence de modèle</li> <li>-Manque de support</li> </ul>
Étape #2 : Validation de l'idée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Peur de la désapprobation</li> <li>-Manque de soutien</li> </ul>
Étape #3 : Étude de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vol d'idée</li> <li>-Manque de structure</li> <li>-Manque d'objectivité</li> <li>-Organismes gouvernementaux</li> <li>-Choix de la localisation</li> </ul>
Étape #4 : Plan d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ennuyant</li> <li>-Association difficile</li> <li>-recherche de financement</li> </ul>

### La littérature

Les paragraphes qui suivent tenteront de faire état de ce qui s'est écrit sur le sujet. Dans un premier temps, il sera question des caractéristiques de l'entrepreneur et par la suite, les problèmes rencontrés par les entrepreneurs de différentes études en phase de prédémarrage et de démarrage.

## Les caractéristiques de l'entrepreneur

Plusieurs auteurs (Lee-Gosselin & Grise, Deng, Hassan & Jivan, Rashid, Colletterette and Aubury, Deng, Hassan et Jivan, Breen, Calvert et Oliver) se sont intéressés au profil des femmes entrepreneures. Ainsi, la femme entrepreneure serait mariée dans la majorité des cas, se situerait entre 31 et 51 ans, le tiers d'entre elles serait de niveau universitaire. Le tableau suivant vous présente le sommaire des profils des femmes entrepreneures de ces différentes études.

<b>Tableau 2</b>							
<b>Profil des femmes entrepreneures</b>							
	Burdette (1990)	Teo (1996)	Lee-Gosselin and Grise (1990)	Colletterette et Aubury (1991)	Deng, Hassan et Jivan (1995)	Breen, Calvert, et Oliver (1995)	Rashid (1996)
Âge moyen	<51	41	31-45	37	30-40		30-39
Statut marital typique		Mariée	Mariée	Mariée			Mariée
Niveau Universitaire		35%			55%	25%	

Informations tirées de BRUSH, Candida G.

Plusieurs études se sont intéressées au profil entrepreneurial. En effet, selon une étude menée en France et au Canada<sup>41</sup>, les entrepreneures seraient plutôt innovatrices, aimant le risque et individualistes.

Une autre étude, celle de Brush<sup>42</sup> a démontré qu'il y avait des similitudes entre les hommes et les femmes entrepreneures mais également des différences. Se basant sur cinquante-sept articles déjà publiés, l'auteur a tenté d'en extraire les similitudes et les différences. La similarité entre les femmes et les hommes est reconnue au niveau des caractéristiques démographiques, des connaissances en gestion et de certains traits psychologiques selon cette étude. Pour les hommes et les femmes, l'indépendance, le besoin d'épanouissement ainsi que la satisfaction au travail sont les principaux motivateurs pour le démarrage d'une entreprise. La différence majeure identifiée se retrouve au niveau de la perception de l'entreprise. Selon Brush (1992), l'entreprise créée par l'homme représente une unité économique distincte alors que pour la femme, l'entreprise fait partie de sa vie.

---

<sup>41</sup> SIMON, Gladys L. « Women's occupational Careers in Business : Managers and Entrepreneurs in France and in Canada », Canada, Annual Meeting of the Canadian Industrial Relations Association, may 1985.

## Les problèmes en phase de prédémarrage et démarrage

Cette section tentera d'analyser les études se rapportant à la problématique des entrepreneures en phase de démarrage et de prédémarrage. Le peu d'études recensées dans la phase de prédémarrage nous forcent à étudier également la phase suivante soit le démarrage. Les problèmes rencontrés dans ces deux phases, nous croyons, peuvent être source de comparaison avec notre étude de cas, compte tenu de la mince distinction qui existe entre ces deux phases.

Les gouvernements s'intéressent à la création d'entreprises depuis maintenant plusieurs années. Pour le constater, les programmes mis sur pied pour fournir de l'aide et du support aux créateurs peut en constituer un exemple. Une étude menée au Québec en 1986 a tenté de comprendre les raisons pour les quelles ces créateurs utilisaient peu ou pas suffisamment les ressources mises à leur disposition (gouvernementales) entre autres. Dussault et Lorrain<sup>43</sup>, les auteurs, se sont intéressés aux comportements des propriétaires dirigeants durant la phase de création de l'entreprise. Cette étude menée auprès de soixante-

---

<sup>42</sup> BRUSH, Candida G., « Research on Women Business Owners : Past trends, a new perspective and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No 4, 1992.

<sup>43</sup> LORRAIN, J., DUSSAULT, L., « Les caractéristiques du processus de création d'entreprise : cas de pme manufacturières au Québec », *Congrès canadien sur les recherches entrepreneuriales*, Saint-John, Nouveau-Brunswick, 1986.

dix dirigeants d'entreprise dont l'entreprise existe depuis moins d'un an dans le secteur manufacturier nous apprend que les deux principales raisons qu'un individu va créer son entreprise son : créer son propre emploi/entreprise et/ou une situation contraignante. En effet, sur les soixante-dix propriétaires dirigeants investigués (par questionnaire), 80% ont choisi de créer leur entreprise pour l'une ou l'autre des raisons susmentionnées. Une autre information provenant de cette étude provient du temps d'incubation. Les individus prenaient en moyenne 15,04 mois pour démarrer leur entreprise. De cet échantillon, 72,9% ont eu recours à des intervenants externes dans le processus de création de leur entreprise. Les intervenants provenaient des secteurs administratifs, financiers entre autres. Les concurrents et les fonctionnaires ont été les intervenants les moins consultés toujours selon cette étude. En moyenne, le financement provenait dans la moitié des cas du propriétaire dirigeant alors que seulement dans 11,2% des cas, des subventions gouvernementales avaient apporté une contribution dans la mise de fonds de démarrage. En conclusion, malgré les efforts des dernières années au niveau gouvernemental pour instaurer des programmes d'aide au démarrage des entreprises, les propriétaires dirigeants s'en servent peu. Autre conclusion assez étonnante celle-là, puisque comme nous le constaterons à la

lumière de plusieurs autres études, le financement est inexistant à cette phase selon cette étude.

Des auteurs démontrent le contraire de cette conclusion. Plusieurs auteurs, en effet, ont démontré que la recherche de financement était problématique à cette phase. Dandridge et Sewall<sup>44</sup>, Vosikis et Glueck<sup>45</sup>, Little<sup>46</sup>, Fourcade<sup>47</sup>, Alpender, Kent, Carter, Forsgren<sup>48</sup>, Cromie<sup>49</sup> identifient le manque de ressources financières comme étant un problème soulevé de la part des entrepreneurs. Terpstra et Olson<sup>50</sup> ont identifié l'obtention de financement externe comme étant le deuxième en ordre d'importance au niveau de la phase de démarrage. Cette étude menée auprès de cinq cents firmes tentait de démontrer qu'à différentes phases de développement de l'entreprise, différents problèmes surgissaient. Ainsi, les entreprises à la phase de démarrage auraient identifiés les problèmes au niveau des ventes et du marketing, l'obtention de financement externe et enfin, la gestion financière interne comme étant les problèmes majeurs. Les

---

<sup>44</sup> DANDRIDGE, T.C., SEWALL, M.A., « A priority analysis of the problems of Small Business Managers », *Journal of Small Business*, Vol. 3, No 2, pp. 28-36, 1978.

<sup>45</sup> VOSIKIS, G., GLUECK, W.F., « Small Business Problems and Stages of Development », *Proceeding Academy of Management*, Detroit, pp. 373-377, 1980.

<sup>46</sup> LITTLE, M.W., « Des moines studies Problems and Opportunities for Small Business », *Wisconsin Small Business Forum*, Vol 2, No 1, pp. 25-31, 1983.

<sup>47</sup> FOURCADE, C., « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », *Presses de l'Université du Québec*, pp. 253-277, 1986.

<sup>48</sup> ALPANDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A., « Managerial Issues and Problem Solving in the formative years », *Journal of Small Business Management*, pp. 9-19, avril 1990.

<sup>49</sup> CROMIE, S., « The problems experienced by young firms », *International Small Business Journal*, Vol 9, No 3, pp. 43-61, 1991.

<sup>50</sup> Opt. Ref. 7

entreprises sondées devaient identifier les problèmes rencontrés durant leur première année d'opération et leurs problèmes durant la période de croissance. Alors que 17% des entrepreneurs interrogés mentionnaient l'obtention de financement externe lors de leur première année d'opération, cette proportion diminuait à 1% dans la phase de croissance. Le problème identifié par 38% des répondants à la phase de démarrage de l'entreprise, les ventes et le marketing, diminuait à 22 % lors de la phase de croissance. La gestion en général fait également partie des problèmes mentionnés par les firmes répertoriées.

Vozikis et Glueck<sup>51</sup> se sont également intéressés aux problèmes rencontrés par les entrepreneurs et ceux dépendamment des phases de développement de l'entreprise. Leur recherche de type exploratoire a porté sur cent dix-sept firmes répondant aux critères suivants : moins de deux cent cinquante employés, pas plus de neuf millions de chiffres d'affaires. 81 (quatre-vingt-un) entreprises faisaient de la vente au détail et 36 (trente-six) étaient des entreprises de service. Le classement des

---

<sup>51</sup> VOSIKIS, George, GLUECK, William F., « Small Business Problems and Stages of Development », 1980.

phases de développement utilisé a été celui de Cooper<sup>52</sup>. Les trois phases étant identifiés comme suit :

La phase de démarrage : Cette phase concerne la décision de lancer une entreprise dans un secteur spécifique avec une stratégie de pénétration de marché particulière.

La phase de croissance: Où l'entreprise va tester sa stratégie initiale de mise en marché du produit. Le dirigeant maintient un contact direct avec les activités principales de l'entreprise.

La phase d'expansion. À cette étape, plusieurs filiales peuvent être développées, diversification de produits et enfin, il y a délégation au niveau de la prise de décision, examiné les problèmes des petites et moyennes entreprises avant qu'elles interrompent leurs opérations.

Les principales caractéristiques identifiées par Cooper au niveau de la phase de démarrage sont regroupées de quatre façons. Les groupes sont gestion en général, opérations, finance, et finalement marketing. Ainsi, en phase de prédémarrage, les caractéristiques principales sont pour le groupe de opérations sont : manque d'économies d'échelle, produit unique, marché unique, connaissances détenues par une seule personne. Le premier groupe, la gestion en général, se caractérise par les

---

<sup>52</sup> COOPER, A.C., « Strategic Management : New Ventures and Small Business », 1979.

éléments suivants : une bonne communication, processus non routiniers et des décisions informelles. Le troisième groupe, finance se caractérise par des ressources financières limitées, pas de fonds de roulement pour absorber des imprévus, plus concerné par la survie que par le retour sur l'investissement. Le quatrième et dernier groupe, le marketing : le risque est concentrée sur un petit nombre de produits, personnes, marchés, la réputation n'est pas établie et enfin un environnement marketing stable. L'étude a tenté de démontrer s'il y avait des différences au niveau des problèmes et ce, dépendamment dans quelle phase se situe l'entreprise. Ainsi, les résultats démontrent qu'il y aurait des différences. Malheureusement, cette recherche ne nous dresse qu'un portrait global des problèmes rencontrés lors des trois phases mentionnés ainsi aucun problème n'est associé spécifiquement à la phase de prédémarrage.

Schwartz<sup>53</sup>, Charbonneau<sup>54</sup>, Pellegrino and Reece<sup>55</sup>, Olm, Carsrud and Alvey<sup>56</sup> ont quant à eux, démontré que la difficulté pour obtenir du financement ou une marge de crédit pour une femme entrepreneurs à la phase de démarrage était problématique. Ces

---

<sup>53</sup> SCHWARTZ, E.B., « Entrepreneurship : A new female frontier », Journal of Contemporary Business, pp. 47-76, printemps 1976.

<sup>54</sup> CHARBONNEAU, J., « The woman entrepreneur », American Demographics, pp. 21-23, 1981.

<sup>55</sup> PELLEGRINO, E.T., REECE, B.L., « Perceived formative and operational problems encountered by female entrepreneurs in retail and service firms », Journal of Small Business Management, pp. 15-24, 1982.

<sup>56</sup> OLM, K., CARSRUD, A., ALVEY, L., « The role of networks in new venture funding of female entrepreneurs : a continuing analysis », Frontiers of entrepreneurship research, pp. 658-659, 1988.

auteurs se sont spécifiquement intéressés à la femme entrepreneure.

Une étude menée aux Etats-Unis, en Irlande, au Porto Rico par Hisrich<sup>57</sup> s'est également intéressée à l'entrepreneure. L'échantillon d'entrepreneures sondé regroupait onze entrepreneures provenant de l'Irlande du Nord, trente-neuf de la République d'Irlande, trente de Porto Rico et enfin quatre cent soixante-huit entrepreneures provenaient des Etats-Unis. Les principaux problèmes identifiés à la phase de démarrage par l'ensemble des répondants sont : le manque de connaissances en gestion (expériences), manque d'expériences en affaires, situation financière fragile et enfin, le manque de support. Les entrepreneures provenant des Etats-Unis, de la république d'Irlande, de Porto Rico ont mentionné l'obtention de financement comme étant un problème au démarrage alors qu'aucune entrepreneure de l'Irlande du Nord ne l'a mentionné comme étant problématique. Les entrepreneures de l'Irlande du Nord et de la République d'Irlande ont mentionné que les problèmes personnels et la planification financière étaient problématiques alors que leurs vis-à-vis des Etats-Unis et de Porto Rico n'étaient pas perçus comme un problème. Cette étude dresse également un portrait des principales caractéristiques des femmes

---

<sup>57</sup> HISRICH, Robert D., « The woman entrepreneur : a comparative analysis », LODJ, Vol. 7, No 2, 1986.

entrepreneures provenant des quatre pays mentionnés. Ainsi, les femmes entrepreneures provenant des Etats-Unis étaient mariées dans une proportion de cinquante-quatre (54%) pourcent, se situant entre vingt et soixante-douze ans, aîné et provenaient de la classe moyenne. Soixante-six pourcent d'entre elles possédaient un degré universitaire ou un peu moins. Seulement huit pourcent (8%) d'entre elles n'avaient jamais atteint le niveau collégial. Leurs expériences précédentes se situaient principalement dans le management, l'éducation et les communications. Les femmes entrepreneures du Porto Rico partageaient sensiblement les mêmes caractéristiques. La différence notée réside dans le fait que les principales occupations antérieures des portoricaines étaient femme au foyer, management et éducation. Celles de la République d'Irlande seraient plus jeunes que celles des Etats-Unis et de Porto Rico, l'échelle varie de vingt-et-un ans à cinquante-trois ans. Leur rang familial est plus souvent le deuxième que l'aînée. Réticentes également à donner leur niveau de revenus et la provenance. Leur niveau d'éducation est plus bas que celles des deux autres pays mentionnés. Leurs précédentes occupations se situaient dans les domaines de l'étude (elles étaient étudiantes dans la majorité des cas), management et éducation. Enfin, les femmes entrepreneures de l'Irlande du Nord partagent à peu de

différences les caractéristiques des femmes entrepreneures des Etats-Unis et de Porto Rico.

L'étude de Durand<sup>58</sup> s'est intéressée spécifiquement aux petites entreprises de services au Québec. Le premier volet de cette étude a été mené en mil neuf cent quatre-vingt-douze (1992) auprès de quatre-vingt-sept participants. La deuxième collecte de données s'est effectuée en 1994 et le nombre de participants parmi les quatre-vingt-sept précédents se chiffrait à quarante-quatre. Le questionnaire comportait des énoncés de type fermés. L'âge moyen de 36 ans, de sexe masculin (81%), en moyenne seize ans de scolarité, et une expérience de travail de 8 ans en moyenne constitue les caractéristiques personnelles des entrepreneurs sondés. Ils ont consacré en moyenne six mois pour le prédémarrage de leur entreprise, ce qui se trouve nettement en dessous de la moyenne mentionnée par Dussault et Lorrain (1986) dont le temps d'incubation était en moyenne de 15,04 mois. Ils ont formulé un plan d'affaires dans 77% des cas, n'ont pas reçu de formation pour la préparation du projet (60%) et aucune assistance dans la préparation de leur projet (dans 43% des cas). Les problèmes qui se retrouvent le plus fréquemment mentionnés par les entrepreneurs en phase de prédémarrage sont : acquisition et installation des équipements, réalisation des aménagements,

définition des prix de vente, fixation des objectifs, développement d'un système de traitement des données financières, doute quant au succès et analyse du marché et enfin, contrôle des coûts de mise en œuvre. Les problèmes mentionnés par ces mêmes entrepreneures en phase de prédémarrage mais en termes de niveau d'importance et non en termes de présences sont : lenteur et paperasserie gouvernementale, obtention du financement, compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, recrutement de clients à l'avance, et manque de temps pour la vie familiale. Les problèmes identifiés lors de la phase de démarrage étaient : recruter des clients à l'avance (mentionné également dans la phase précédente en terme d'importance), récession économique, atteinte d'un niveau de ventes suffisant, gestion du temps et enfin, manque de temps pour la vie familiale. Les problèmes qui revenaient le plus souvent étaient (mentionnés souvent mais jugés moins importants) : définition des prix de vente, identification de bons outils pour se faire connaître, revenus insuffisants pour couvrir les obligations financières personnelles et concurrence, production pour suffire à la demande et connaissance des besoins du client.

Une étude menée cette fois au Singapore principalement fait mention des facteurs contribuant au succès des femmes -

---

<sup>58</sup> DURAND, Suzanne, « Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage : cas

entrepreneures et également des problèmes à laquelle elles ont à faire face. Maysami et Gobi<sup>59</sup> ont comparé récemment le cas de femmes - entrepreneures au Singapour avec celles des États-Unis, du Canada, du Royaume-Uni et de l'Australie. Ainsi, selon cette étude, les principaux problèmes des femmes - entrepreneures de Singapour lors de la phase de démarrage se situent au niveau du recrutement des employés, obtenir du financement, la compétition, établir sa crédibilité, des coûts élevés (Teo<sup>60</sup>). Celles du Canada mentionnaient principalement la conciliation entre travail famille, l'obtention du financement, le manque d'acceptation des femmes dans le domaine des affaires. Les femmes - entrepreneures d'Australie ont désigné, en terme d'importance, les problèmes suivants : manque de temps pour la famille, ne pas se faire prendre au sérieux, difficulté d'attirer les clients, des heures et des heures de travail et enfin l'incapacité de concurrencer les autres entreprises qui travaillent sept jours par semaine. Les auteurs ont finalement dressé un sommaire des problèmes rencontrés par les femmes - entrepreneures de ces pays. Ainsi, le problème le plus commun rencontré était le manque de capital. Tout aussi important était le manque de confiance dans les femmes - entrepreneures de la part des institutions financières, des fournisseurs, des clients et même de la famille. D'autres

---

d'entreprises de services au Québec », UQAC, avril 1996.

<sup>59</sup> MAYSAMI, R.C., GOBY, V.P., "Female business owners in Singapore and elsewhere : a review of studies ", *Journal of Small Business Management*", Milwaukee, Avril 1999.

problèmes comme le marketing, main-d'oeuvre, et la mésentente avec les associés ont également été identifiés.

Cette étude nous propose des facteurs de succès tels que la patience, la persévérance et la confiance qui sont des prérequis (Deng, Hassan, Jivan<sup>61</sup>). Hisrich-O'Brien<sup>62</sup> ont identifiés l'auto-discipline, la persévérance et un désir intense de réussir comme étant des facteurs de succès. Une autre étude, celle de Kelly<sup>63</sup>, nous apprend que la pratique de la gestion, de l'assistance professionnelle, les cours de formation en affaires, et des prévisions des bénéfices réalistes sont un gage de succès. Enfin, Bachemin<sup>64</sup> ont démontré que les femmes qui avaient réussi en affaires étaient capables d'identifier et de jauger les opportunités qui se présentaient, implacables pour faire marcher leurs idées et finalement, qu'elles avaient l'habileté pour rendre leur entreprise profitable.

Sapienza et Grimm<sup>65</sup> se sont également intéressés aux facteurs de succès des entreprises en se penchant sur les procédés mis en

---

<sup>60</sup> TEO, S.K., "Women Entrepreneurs in Singapore", Singapore Business Development Series, 1996.

<sup>61</sup> DENG, S., HASSAN, L., JIVAN, S., "Female Entrepreneurs Doing business in Asia : a special investigation", Journal of Small Business and Enterprise, Vol. 12, pp. 60-80, 1995.

<sup>62</sup> HISRICH, Robert D., O'Brien, Marie, "The woman entrepreneur from a business and sociological perspective", Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, pp. 21-39, 1981.

<sup>63</sup> KELLY, Isabel A., "Speech given to the Asia/Canada Women in management conference", Canadian Federation of University Women, Alberta, Canada, July 1985.

<sup>64</sup> BACHEMIN, T., "Good entrepreneur, bad manager?", Black Enterprise, Vol. 19, No 8, pp. 54-58, 1989.

place à la phase de démarrage. Ainsi, ils ont tenté de trouver des facteurs pouvant contribuer au succès des entreprises en se basant sur les caractéristiques de l'entrepreneur, la phase de démarrage et ses processus et finalement, la structure et la stratégie. L'étude a été réalisée auprès de soixante-dix entrepreneurs et s'est également basée sur des données publiques de type secondaires. Selon cette étude, le montant disponible en capital pour le démarrage a un effet positif dans l'atteinte des résultats mais établirait une relation négative pour l'augmentation des employées (croissance).

Le réseau de support des petites entreprises a également suscité l'attention de chercheurs. Une étude empirique de Zinger et al.<sup>66</sup> concernant le réseau de support des petites entreprises nous indique que malgré l'aversion qu'ils ont envers la planification, soixante-sept pour cent des répondants ont mentionné avoir rédigé un plan d'affaires. Cette étude réalisée auprès de dix entrepreneurs et de quatre-vingt-dix entrepreneurs additionnels qui ont été interviewés par téléphone. De ce nombre, quatre-vingt-quatre pour cent n'ont bénéficié d'aucune aide extérieure à la rédaction de cet outil. Douze pour cent ont réalisé le plan

---

<sup>65</sup> SAPIENZA, Harry J., GRIMM, Curtis M., "Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variable as predictors of shortline railroad performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, No 1, Automne 1997.

d'affaires dans le but d'obtenir du financement alors que la plupart, quatre-vingt-trois pour cent, l'ont fait pour s'en servir comme un guide. Soixante-huit pour cent ont mentionné que le plan d'affaires représentait un outil très utile. Selon cette étude, les entrepreneurs qui n'ont pas préparé le plan d'affaires avaient tendance à avoir des entreprises de plus petite taille. Par ailleurs, les participants ont exprimé fortement leur insatisfaction envers les institutions financières, les conseillers professionnels, ainsi que les programmes gouvernementaux. Les programmes gouvernementaux imposaient trop de paperasserie et des règlements non nécessaires.

Pour terminer cette revue de littérature, mentionnons que Sapienza, Herron et Menendez<sup>67</sup> ont interviewé dix-sept fondateurs d'entreprise afin de trouver le caractère et les comportements des créateurs pendant et après la phase de création. La principale motivation pour devenir entrepreneur selon cette étude est l'autodétermination ou avoir le contrôle de ce qu'il fait. Paradoxalement, autant les entrepreneurs ont besoin d'indépendance, de liberté, autant il leur plaît d'avoir beaucoup

---

<sup>66</sup> ZINGER, J. Terence, BLANCO, Hugnette, ZANIBBI, Louis, MOUNT, Joan, "An empirical study of the small business support network - the entrepreneurs", Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Montréal, Déc. 1996.

<sup>67</sup> SAPIENZA, Harry J., HERRON, Lanny, MENENDEZ, Jim, "The founder and the firm : a qualitative analysis of the entrepreneurial process", Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1991.

de responsabilités; responsabilités au niveau des tâches mais également au niveau des employés qu'ils ont à leur charge. L'appât du gain n'était pas considéré comme une des principales motivations. Une grande confiance en eux doit primer tout au long du processus de création qui est, par ailleurs, la phase la plus critique. En effet, cette étude nous révèle que la décision de lancer l'entreprise a été la plus difficile à prendre. Selon l'auteur, consciemment ou non, les futurs entrepreneurs poursuivent trois stratégies clé soient : démarrer dans un domaine d'expertise, la planification préalable (afin d'aider ou d'éclairer la prise de décision) et enfin, la troisième et dernière, pas de doute quant au succès. Il est intéressant de mentionner que d'après cette étude, les créateurs - fondateurs investissent beaucoup d'effort, se caractérise par l'autodétermination, par une complète immersion physique et émotionnelle dans leur entreprise, ce sont les prix à payer pour réaliser leur rêve d'auto-détermination.

Le tableau de la page suivante présente un résumé des problèmes mentionnés dans les études répertoriées.

TABLEAU 3

## Les problèmes mentionnées dans les études répertoriées

Problèmes	Auteurs														
	Teo (1996)	Maysami (1999)	Durand (1996)	Hisrich (1986)	Oim et al (1988)	Charbonne au (1981)	Schwartz (1976)	Terpstra et Olson (1993)	Cromie (1991)	Alpender et al. (1990)	Fourcade (1986)	Little (1983)	Vosikis et Glueck (1980)	Dandridge et Sewall (1978)	Pellegrino et Reece (1982)
Obtention du financement		•			•	•									
Les ventes et le marketing			•				•								
La gestion financière interne			•				•								
Le manque connais. en gestion				•											
Manque d'expérience en affaires				•											
Manque de support				•											
Problèmes personnels				•											
Acquisition et installation équipement			•												
Planification financière				•											
Doute quant au succès			•												
Contrôle des coûts de mise en oeuvre			•												
Fixation des objectifs			•												
Définition des prix de vente			•												
Mésentente avec les associés		•													
Acceptation des femmes dans les affaires		•													
Conciliation travail-famille		•													
Établir sa crédibilité		•													
La compétition		•													
Recrutement des employés		•													
Réalisation des aménagements			•												

Les études répertoriées ont identifié principalement des problèmes au niveau de la recherche de financement, les ventes et le marketing, la gestion financière interne ainsi que le manque de support.

Certaines études mentionnées portent sur les facteurs de succès des entreprises. Le tableau suivant vous présente un résumé des facteurs de succès identifiés dans les recherches effectuées.

**TABLEAU 4**

**Facteurs de succès**

Facteurs de succès	Auteur						
	Deng, Hassan, Jivan (1995)	Hisrich - O'Brien (1981)	Kelly (1985)	Sapienza et Grimm (1997)	Bachemini (1989)	Sapienza et al. (1991)	Zinger et al. (1996)
Patience	•						
Persévérance	•	•					
Confiance	•					•	
Auto-discipline		•					
Désir intense de réussir		•			•		
Pratique de la gestion			•				
L'assistance professionnelle			•				
Formation en affaires			•				
Identifier et jauger les opportunités					•		
Capital suffisant				•			
Domaine d'expertise						•	
Pré-planification						•	•
Prévision réaliste des bénéfices			•				

## Comparaison des problèmes rencontrés par l'entrepreneur avec la littérature

Cette section tentera de comparer les problèmes mentionnés dans la littérature avec ceux de l'entrepreneure sondée.

La littérature nous fournit plusieurs indications concernant les problèmes rencontrés par les entrepreneurs. En effet, les études recensées nous indiquent un nombre important de difficultés rencontrées par les entrepreneurs. Un des problèmes qui revient fréquemment est le manque de financement. Dandridge et Sewall<sup>68</sup>, Vosikis et Glueck<sup>69</sup>, Little<sup>70</sup>, Fourcade<sup>71</sup>, Alpender, Kent, Carter, Forsgren<sup>72</sup>, Cromie<sup>73</sup> mentionnent dans leurs études avoir identifié ce problème. L'expérimentation que nous avons effectuée auprès d'une entrepreneure nous a également soulevé ce problème. La recherche de financement commencée avec les demandes de subvention : subvention pour l'étude de marché et subvention pour l'aide au travailleur indépendant. Aucune subvention n'a été

---

<sup>68</sup> DANDRIDGE, T.C., SEWALL, M.A. , « A priority analysis of the problems of Small Business Managers », Journal of Small Business, Vol. 3, No 2, pp. 28-36, 1978.

<sup>69</sup> VOSIKIS, G., GLUECK, W.F., « Small Business Problems and Stages of Development », Proceeding Academy of Management, Detroit, pp. 373-377, 1980.

<sup>70</sup> LITTLE, M.W.' « Des moines studies Problems and Opportunities for Small Business », Wisconsin Small Business Forum, Vol 2, No 1, pp. 25-31, 1983.

<sup>71</sup> FOURCADE, C., « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277, 1986.

<sup>72</sup> ALPANDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A., « Managerial Issues and Problem Solving in the formative years », Journal of Small Business Management, pp. 9-19, avril 1990.

<sup>73</sup> CROMIE, S., « The problems experienced by young firms », International Small Business Journal, Vol 9, No 3, pp. 43-61, 1991.

accordée pour l'étude de marché. Cette étape n'a pas été effectuée. La raison étant sans doute le manque de financement puisque l'étude de marché revient onze mois après la naissance de l'idée et c'est à ce moment que l'entrepreneure décide de retourner sur le marché du travail. Une autre recherche de financement a été planifiée vers le mois de décembre 1998... par contre, les raisons pour lesquelles elle a été abandonnée sont multiples, plan d'affaires incomplet, remaniement de l'entreprise (l'association avec une autre personne n'a pas lieu).

La littérature nous apprend également que les ventes et le marketing ont été mentionnés à maintes reprises par les entrepreneurs sondés. En effet, Terpstra et Olson<sup>74</sup>, Durand<sup>75</sup> ainsi que Maysami<sup>76</sup> le mentionnent comme étant problématique aux phases de prédémarrage et démarrage. Le marketing a sans doute été problématique pour l'entrepreneur faisant l'objet de l'étude de cas. En effet, l'étude de marché qui relève du marketing a posé problème. Cette étape a été retravaillée à différentes périodes pour finalement être mise de côté. Toutefois, cette difficulté peut découler davantage de la recherche de financement que de l'étude de marché.

---

<sup>74</sup> Op.cit.réf. 6

<sup>75</sup> Op.cit.réf. 39.

<sup>76</sup> Op. Cit. Réf. 40.

La gestion financière interne est également un problème mentionné dans la littérature. Deux études, celle de Terpstra et Olson<sup>77</sup> et Durand<sup>78</sup> ont démontré que cette activité représentait une difficulté pour les entrepreneurs interviewés dans leur recherche. Ce problème n'a pas été mentionné par l'entrepreneure de notre étude de cas.

Le manque de support a été identifié comme étant problématique dans notre étude. En effet, à la naissance de l'idée, l'entrepreneure nous informe du manque de support de la part de son entourage immédiat. Cette difficulté a également été soulevée dans la littérature par Hisrich<sup>79</sup> et Maysami<sup>80</sup>.

Le tableau de la page suivante nous dresse un portrait des principaux problèmes identifiés dans la littérature aux phases de prédémarrage et de démarrage et ceux soulevés par l'entrepreneure faisant l'objet de cette présente étude.

---

<sup>77</sup> Op.cit.réf.6

<sup>78</sup> Op.cit.réf.39.

<sup>79</sup> Op.cit.réf.38.

<sup>80</sup> Op.cit.réf.40.

TABLEAU 6		
Problèmes identifiés dans la littérature vs problèmes identifiés par l'entrepreneure sondée		
Problème	Identifié dans la littérature	Identifié par l'entrepreneure
Obtention du financement	OUI	OUI
Les ventes et le marketing	OUI	OUI
La gestion financière interne	OUI	NON
Le manque de connaissances en gestion	OUI	NON
Le manque d'expériences en affaires	OUI	NON
Le manque de support	OUI	OUI
Problèmes personnels	OUI	NON
Acquisition et installation d'équipements	OUI	NON
Planification financière	OUI	NON
Doute quant au succès	OUI	NON
Contrôle des coûts de mise en oeuvre	OUI	NON
Fixation des objectifs	OUI	NON
Définition des prix de vente	OUI	NON
Mésentente avec les associés	OUI	OUI
Acceptation des femmes dans le milieu des affaires	OUI	NON
Conciliation travail famille	OUI	NON
Établir sa crédibilité	OUI	NON
La compétition	OUI	NON
Recrutement des employés	OUI	NON
Réalisation des aménagements	OUI	NON
Vol d'idée	NON	OUI
Absence de modèle	NON	OUI
Peur de la désapprobation	NON	OUI
Manque de structure	NON	OUI
Manque d'objectivité	NON	OUI
Plan d'affaires ennuyant	NON	OUI
Adéquation entre besoins de l'entrepreneure et organismes gouvernementaux	NON	OUI
Manque de confiance	NON	OUI
Choix de la localisation	NON	OUI
Potentiel entrepreneurial	NON	OUI

L'entrepreneure sondée identifie des problèmes qui n'ont pas été identifiés dans la littérature répertoriée. Ainsi, il est

intéressant de noter que le vol d'idée, le manque de confiance, l'inadéquation entre les besoins de l'entrepreneure et les organismes gouvernementaux, le choix de la localisation, la rédaction du plan d'affaires, le potentiel entrepreneurial, le manque de structure, la peur de la désapprobation, le manque de modèles n'ont pas été mentionnés dans la littérature dont fait état la présente étude.

L'expérimentation ne nous révèle que peu de traits psychologiques de l'entrepreneure. Toutefois, un certain degré de risque et d'innovation peut se déceler. Également mentionné dans l'étude de Simons que quelques femmes comparent le développement de leur entreprise à celui d'un enfant. Or, dans le chapitre précédent, il est intéressant de noter que l'entrepreneure sondée faisait cette même comparaison. A quelques reprises, elle fait allusion à un bébé.

## Conclusion

Le peu d'études répertoriées concernant la phase de prédémarrage d'une petite et moyenne entreprise, plus spécifiquement des problèmes rencontrés lors de cette phase, nous porte à croire que ce domaine semble relativement nouveau au niveau de la recherche sur les organisations. Le taux de mortalité élevé de ces entreprises ainsi que la situation économique favorisant l'émergence des petites et moyennes entreprises entraîneront, nous le souhaitons, d'autres acteurs économiques à se préoccuper davantage de ce phénomène.

Nous avons tenté dans cette recherche de connaître de façon plus spécifique les problèmes rencontrés par un entrepreneur alors même qu'il mettait en place son organisation. Les recherches antérieures effectuées concernant les problèmes en phase de prédémarrage se sont déroulées après que l'entreprise soit démarrée. Nous croyions que cet état de fait pouvait se traduire par une absence de problèmes mentionnés considérant que les entrepreneurs sondés pouvaient oublier certaines difficultés ou omettre de les divulguer.

L'observation nous a permis de constater que des difficultés rencontrées par l'entrepreneur ne se retrouvaient pas dans la

littérature. Celle qui retient principalement notre attention est la peur du vol d'idée, mentionné par notre entrepreneur. En effet, au cours du stade de prédémarrage, ce problème a constamment préoccupé l'entrepreneur. Le manque de structure ou de méthodologie a également fait partie des problèmes non mentionnés dans la littérature mais vécu par l'entrepreneur. Une explication possible pourrait être le temps écoulé entre le prédémarrage des entreprises sondées dans d'autres études et les enquêtes réalisées. Enfin, le nom de l'entreprise a préoccupé notre entrepreneur.

Le caractère particulier de cette étude où l'observateur et l'observé se confondent a pu limiter quelque peu les observations recueillies. En effet, l'auteure et entrepreneure mentionnait lors de l'expérimentation, ce qu'elle voulait bien porter à notre attention. De par cette situation, certains détails ont pu être omis volontairement. L'apport d'un observateur externe aurait peut-être mis en lumière d'autres informations pouvant enrichir l'expérimentation.

Nous sommes conscients que cette entreprise à elle seule, ne peut dresser une liste exhaustive de tous les problèmes rencontrés par les entrepreneurs en phase de prédémarrage. Chaque entreprise créée a sa propre histoire. Notre étude s'insère dans un cadre

de recherche sur les organisations afin de connaître davantage les problèmes des petites et moyennes entreprises pour ainsi leur fournir des outils supplémentaires pour minimiser leurs difficultés et pouvoir assurer leur survie.

Comme avenue de recherche, l'importance d'observer les entrepreneurs en phase de création d'organisations soulevé par Gartner<sup>81</sup> nous apparaît intéressante. L'observation d'Hernandez<sup>82</sup>, s'inspirant de celle-ci, demeure limitée compte tenu du peu de temps alloué pour l'observation (quatre jours). Suivant le principe d'observation des dirigeants de futurs organisations de Gartner, la recherche sur l'entrepreneuriat devrait être fondée sur un travail de terrain comportant suffisamment de dirigeants à observer et un temps d'observation adéquat et nécessaire entre la naissance de l'idée au projet d'entreprise ou en d'autres termes, la phase de prédémarrage.

---

<sup>81</sup> Op. cit. réf. 13

<sup>82</sup> Op. cit. réf. 14

## **Bibliographie**

- <sup>1</sup> MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, « Les PME au Québec, État de la situation Édition 1999 », Québec, 1999,  
[http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/dgae/pme\\_etat-3.pdf](http://www.mic.gouv.qc.ca/publications/dgae/pme_etat-3.pdf)
- <sup>2</sup> ALPANDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A., « Managerial Issues and problem solving in the formative years », Journal of Small Business Management, avril 1990, pp. 9-19.
- <sup>3</sup> GOOD, W.S., GRAVES, J.R., « Small business support program : the views of failed versus surviving firms », Journal of Small Business and Entrepreneurship, 1993, pp. 66-73.
- <sup>4</sup> FOURCADE, Colette, « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », La PME dans un monde en mutation, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, 1986, pp. 253-277.
- <sup>5</sup> KAZANJIAN, A.K., « Relation of dominant problem to stages of growth in technology-based new ventures », Academy of Management Journal, 1988, pp. 257-279.
- <sup>6</sup> TERSPTRA, D.E., OLSON, P.D., « Entrepreneurial start-up and growth : a classification of problems », Entrepreneurship, Theory and Practice, Vol 17, No 3, 1993, pp. 5-20.
- <sup>7</sup> Op.cit.réf. 6
- <sup>8</sup> KAZANJIAN, Robert K., « Operationalizing stage of growth : an empirical assessment of dominant problems », Frontiers of Entrepreneurship Research, 1984.
- <sup>9</sup> TOULOUSE, Jean-Marie, « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue Commerce, Vol. 1, No 6, pp. 124-134, 1980
- <sup>10</sup> STEINMETZ, L.S., « Critical stages of small business growth », Business Horizons, Vol. 12, No 1, Février 1969, p. 29.

- <sup>11</sup> ARCHER, André, « Un diagnostic de prédémarrage pour les PME et PE », Revue Internationale P.M.E., 1990, pp. 389-409.
- <sup>12</sup> VAN AUKEN, P. SEXTON, D.L., « A longitudinal study of small business strategic planning », Journal of Small Business Management, 1985, pp. 7-15.
- <sup>13</sup> GARTNER, W.B., « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 13, No 4, 1989, pp. 47-67.
- <sup>14</sup> HERNANDEZ, Emile-Michel, « Sur les traces des créateurs : vers un modèle de comportement entrepreneurial », Revue Internationale PME, Vol. 7, No 1, 1994.
- <sup>15</sup> MINTZBERG, Henry, « Le manager au quotidien », Les Éditions d'Organisation, Paris, 1984.
- <sup>16</sup> AKTOUF, Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1992.
- <sup>17</sup> GUSDORF, G., « Les sciences de l'homme sont des sciences humaines », Paris, Belles Lettres, 1967.
- <sup>18</sup> LA BARRE, W. , dans la préface de Devereux G. « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980.
- <sup>19</sup> Op. cit. réf.
- <sup>20</sup> Op. cit. réf.
- <sup>21</sup> PERROW, C., communication A.S.A. Meeting, 1979.
- <sup>22</sup> Op. cit. réf.
- <sup>23</sup> ESTERSON, A., « La dialectique de la folie », Paris, Payot, 1972.
- <sup>24</sup> LAING, R., « La politique de l'expérience », Paris, Stock, 1980.
- <sup>25</sup> Op. cit. réf. 3
- <sup>26</sup> LAPERRIÈRE Anne, « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives » (dans « La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques », Éditions Gaétan Morin, 1997, p. 371.
- <sup>27</sup> GLASER, B.G., « Theoretical sensitivity : Advances in the methodology of Grounded Theory », Mill Valley California, Sociology Press, 1978.
- <sup>28</sup> Op. cit. réf. 21.

<sup>29</sup> JACCOUD, Mylène, MAYER, Robert, « L'observation en situation et la recherche qualitative » (« La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques »), Éditions Gaétan Morin, 1997, pp. 211-244.

<sup>30</sup> Lüdtke, H., Friedrichs, J., « Participant observer, theory and practice », Farnborough, Lexington Books, 1975.

<sup>31</sup> SARTRE, Jean-Paul, « Questions de méthodes », Paris, Gallimard, 1976.

<sup>32</sup> COOPER, D., « Psychiatrie et antipsychiatrie », Paris, Seuil, 1970.

<sup>33</sup> MILES, M., « Qualitative data as an attractive nuisance : the problem of analysis », Administrative Science Quarterly, Vol. 24, pp. 590-601, 1979.

<sup>34</sup> WALKER, R., « Three good reasons for not doing case study research », Cheshire, Septembre 1981.

<sup>35</sup> DEVEREUX, Georges, « De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement », Flammarion, 1980.

<sup>36</sup> Angers

<sup>37</sup> Op., cit. réf. pp. 180-182.

<sup>38</sup> Op. cit. réf. 3.

<sup>39</sup> SARTRE, Jean-Paul, « Questions de méthode », Paris, Gallimard, 1976.

<sup>40</sup> SPRADLEY, J.P., « Participant observation », New York, Rinehart and Winston, 1980.

<sup>41</sup> SIMON, Gladys L. « Women's occupational Careers in Business : Managers and Entrepreneurs in France and in Canada », Canada, Annual Meeting of the Canadian Industrial Relations Association, may 1985.

<sup>42</sup> BRUSH, Candida G., « Research on Women Business Owners : Past trends, a new perspective and future directions », Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, No 4, 1992.

<sup>43</sup> LORRAIN, J., DUSSAULT, L., « Les caractéristiques du processus de création d'entreprise : cas de pme manufacturières au Québec », Congrès canadien sur les recherches entrepreneuriales, Saint-John, Nouveau-Brunswick, 1986.

- <sup>44</sup> DANDRIGE, T.C., SEWALL, M.A. , « A priority analysis of the problems of Small Business Managers », Journal of Small Business, Vol. 3, No 2, pp. 28-36, 1978.
- <sup>45</sup> VOSIKIS, G., GLUECK, W.F., « Small Business Problems and Stages of Development », Proceeding Academy of Management, Detroit, pp. 373-377, 1980.
- <sup>46</sup> LITTLE, M.W.' « Des moines studies Problems and Opportunities for Small Business », Wisconsin Small Business Forum, Vol 2, No 1, pp. 25-31, 1983.
- <sup>47</sup> FOURCADE, C., « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277, 1986.
- <sup>48</sup> ALPANDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A., « Managerial Issues and Problem Solving in the formative years », Journal of Small Business Management, pp. 9-19, avril 1990.
- <sup>49</sup> CROMIE, S., « The problems experienced by young firms », International Small Business Journal, Vol 9, No 3, pp. 43-61, 1991.
- <sup>50</sup> Opt. Ref. 7
- <sup>51</sup> VOSIKIS, George, GLUECK, William F., « Small Business Problems and Stages of Development », 1980.
- <sup>52</sup> COOPER, A.C., « Strategic Management : New Ventures and Small Business », 1979.
- <sup>53</sup> SCHWARTZ, E.B., « Entrepreneurship : A new female frontier », Journal of Contemporary Business, pp. 47-76, printemps 1976.
- <sup>54</sup> CHARBONNEAU, J., « The woman entrepreneur » , American Demographics, pp. 21-23, 1981.
- <sup>55</sup> PELLEGRINO, E.T., REECE, B.L., « Perceived formative and operational problems encountered by female entrepreneurs in retail and service firms », Journal of Small Business Management, pp. 15-24, 1982.
- <sup>56</sup> OLM, K., CARSRUD, A., ALVEY, L., « The role of networks in new venture funding of female entrepreneurs : a continuing analysis », Frontiers of entrepreneurship research, pp. 658-659, 1988.
- <sup>57</sup> HISRIC, Robert D., « The woman entrepreneur : a comparative analysis », LODJ, Vol. 7, No 2, 1986.
- <sup>58</sup> DURAND, Suzanne, « Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage : cas

d'entreprises de services au Québec », UQAC, avril 1996.

<sup>59</sup> MAYSAMI, R.C., GOBY, V.P., "Female business owners in Singapore and elsewhere : a review of studies ", Journal of Small Business Management", Milwaukee, Avril 1999.

<sup>60</sup> TEO, S.K., "Women Entrepreneurs in Singapore", Singapore Business Development Series, 1996.

<sup>61</sup> DENG, S., HASSAN, L., JIVAN, S., "Female Entrepreneurs Doing business in Asia : a special investigation", Journal of Small Business and Enterprise, Vol. 12, pp. 60-80, 1995.

<sup>62</sup> HISRIC, Robert D., O'Brien, Marie, "The woman entrepreneur from a business and sociological perspective", Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, pp. 21-39, 1981.

<sup>63</sup> KELLY, Isabel A., "Speech given to the Asia/Canada Women in management conference", Canadian Federation of University Women, Alberta, Canada, july 1985.

<sup>64</sup> BACHEMIN, T., "Good entrepreneur, bad manager?", Black Enterprise, Vol. 19, No 8, pp. 54-58, 1989.

<sup>65</sup> SAPIENZA, Harry J., GRIMM, Curtis M., "Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variable as predictors of shortline railroad performance", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 22, No 1, Automne 1997.

<sup>66</sup> ZINGER, J. Terence, BLANCO, Huguette, ZANIBBI, Louis, MOUNT, Joan, "An empirical study of the small business support network - the entrepreneurs", Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Montréal, Déc. 1996.

<sup>67</sup> SAPIENZA, Harry J., HERRON, Lanny, MENENDEZ, Jim, "The founder and the firm : a qualitative analysis of the entrepreneurial process", Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1991.

<sup>68</sup> DANDRIGE, T.C., SEWALL, M.A. , « A priority analysis of the problems of Small Business Managers », Journal of Small Business, Vol. 3, No 2, pp. 28-36, 1978.

<sup>69</sup> VOSIKIS, G., GLUECK, W.F., « Small Business Problems and Stages of Development », Proceeding Academy of Management, Detroit, pp. 373-377, 1980.

<sup>70</sup>LITTLE, M.W.' « Des moines studies Problems and Opportunities for Small Business », Wisconsin Small Business Forum, Vol 2, No 1, pp. 25-31, 1983.

<sup>71</sup>FOURCADE, C., « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale », Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277, 1986.

<sup>72</sup>ALPANDER, G.C., CARTER, K.D., FORSGREN, R.A., « Managerial Issues and Problem Solving in the formative years », Journal of Small Business Management, pp. 9-19, avril 1990.

<sup>73</sup>CROMIE, S., « The problems experienced by young firms », International Small Business Journal, Vol 9, No 3, pp. 43-61, 1991.

<sup>74</sup> Op.cit.réf. 6

<sup>75</sup> Op.cit.réf. 39.

<sup>76</sup> Op. Cit. Réf. 40.

<sup>77</sup> Op.cit.réf.6

<sup>78</sup> Op.cit.réf.39.

<sup>79</sup> Op.cit.réf.38.

<sup>80</sup> Op.cit.réf.40.

<sup>81</sup> Op. cit. réf. 13

<sup>82</sup> Op. cit. réf. 14