

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTÉ A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

CAROLINE HUOT

B.A.A.

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME

EN PHASE DE PREDEMARRAGE: CAS DES ENTREPRISES DE SERVICES

AVRIL 1993



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.

SOMMAIRE

De nos jours, la création d'entreprises représente un stimulant économique non négligeable. De ce fait, il importe d'améliorer nos connaissances relatives à ce phénomène afin de favoriser la naissance de nouvelles entreprises et également, leur survie, dans les meilleures conditions possibles. Dans cette perspective, certaines études ont été réalisées et ont démontré l'existence d'une relation entre la phase de prédémarrage d'une entreprise et les premières années de vie de cette entité économique. Hors, cette phase de prédémarrage consiste, en quelque sorte, en la réalisation du premier processus de planification stratégique. Bien que la littérature soit relativement abondante concernant les plans d'affaires, peu d'études se sont intéressées à ce premier stade de vie de l'entreprise et plus spécifiquement aux comportements adoptés par les entrepreneurs lors de cette première démarche de planification.

L'objectif de cette recherche vise donc à identifier et à évaluer les comportements de planification stratégique des entrepreneurs en phase de prédémarrage. A cette fin, un échantillon de 32 entrepreneurs ayant créé une entreprise de services au Saguenay-Lac-St-Jean, depuis moins d'un an, ont complété un questionnaire lors d'entrevues de groupes.

Globalement, les résultats de cette étude démontrent qu'en phase de prédémarrage, les entrepreneurs définissent la mission de l'entreprise et élaborent des objectifs à court terme. De plus, lors de l'analyse de

l'environnement, ces créateurs d'entreprises privilégient certaines dimensions de l'environnement. Ainsi, à cette étape, les environnements sectoriel et interne les intéressent davantage que l'environnement général. De façon plus détaillée, lors de l'analyse de l'environnement interne, ils concentrent leurs efforts de planification principalement sur l'aspect marketing et accordent un intérêt particulier à la variable qualité du service à offrir. Concernant l'environnement sectoriel, chacune des dimensions étudiées sont analysées à des degrés comparables. Cependant, certaines différences apparaissent au niveau de l'analyse des variables liées à chacune de ces dimensions. Par ailleurs, la plupart des variables liées à l'environnement général sont analysées à des degrés équivalents par les entrepreneurs en phase de prédémarrage.

De plus, on constate que les entrepreneurs consultent principalement leurs amis, les revues et journaux ainsi que les clients en vue d'obtenir des informations concernant la future entreprise et qu'ils s'intéressent de façon particulière, à la clientèle, à l'économie et aux concurrents. Quant aux choix stratégiques privilégiés par ces nouveaux entrepreneurs, ils consistent à offrir des services innovateurs et spécialisés, qui soient de qualité supérieure. Ces services, offerts à des prix comparables à ceux des concurrents, s'adressent généralement à une clientèle ciblée et visent un marché où la concurrence est faible.

Bref, on observe certaines différences entre les comportements de planification stratégique adoptés par les entrepreneurs en phase de

prédemarrage et ceux proposés par la littérature sur les plans d'affaires.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche a nécessité la collaboration et l'appui de nombreuse personnes. D'abord, j'aimerais remercier l'ensemble des collaborateurs externes de cette étude, ainsi que les 32 entrepreneurs qui y ont participé. De façon plus particulière, je remercie sincèrement mon directeur de mémoire, M. Louis Dussault, pour les précieux conseils qu'il m'a prodigués, pour sa très grande disponibilité et pour son soutien constant.

Je tiens également à souligner la collaboration de messieurs André Belley, Yves Lachance, Jean Lorrain et Jocelyn Perreault, tous professeurs en administration à l'université du Québec, dont les conseils et la collaboration furent grandement appréciés. En outre, je remercie Mme Louise Sheehy pour l'aide et le temps qu'elle nous a accordé, lors du traitement des données statistiques.

En terminant, je remercie de façon particulière mon conjoint Carl, ma famille et mes proches pour la compréhension, l'aide et les encouragements dont j'ai pu bénéficier. Sans leur collaboration, la réalisation de cette recherche aurait été difficile.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	ii
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 PME ET ENTREPRENEUR	6
1.2 PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE	11
1.2.1 Modèle de planification stratégique	11
1.2.2 Etapes du processus de planification	
stratégique	15
1.3 RECHERCHE SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME	20
1.3.1 Caractéristiques de la planification	
stratégique dans les pme	20
1.3.2 Impact de la planification dans les PME . . .	27
1.3.3 Contenu de la planification stratégique	
dans les PME	30
1.3.3.1 Contenu des stratégies	31

1.3.3.2 Contenu de la planification stra- tégique	34
1.3.4 Processus de planification stratégique dans les PME	36
1.4 PLANIFICATION STRATEGIQUE EN PHASE DE PRE- DEMARRAGE	43
1.4.1 Phase de prédémarrage	43
1.4.2 Plans d'affaires	47
1.4.3 Recherches sur les entreprises en phase de prédémarrage	51
CHAPITRE II: OBJECTIF ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	56
CHAPITRE III: METHODOLOGIE	60
3.1 POPULATION	61
3.1.1 Choix des entreprises de services	62
3.2 TECHNIQUE D'ECHANTILLONNAGE	62
3.3 INSTRUMENT DE MESURE	63
3.4 PROCEDURE D'EXPERIMENTATION	66
3.5 METHODE D'ANALYSE	67
CHAPITRE IV: PRESENTATION DES RESULTATS	68
4.1 CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON	69
4.1.1 Répartition des entreprises par ville	69
4.1.2 Répartition des entreprises par secteur d'activité	70

4.2 CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES	72
4.2.1 Caractéristiques générales des entreprises . .	72
4.2.2 Caractéristiques liées aux activités de l'entreprise	72
4.3 CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR	75
4.3.1 Caractéristiques personnelles des entrepreneurs	75
4.3.2 Motivation et facteur déclencheur	78
4.3.3 Source de l'idée d'affaires	79
4.4 RESULTATS CONCERNANT LA PHASE DE PREDEMARRAGE	81
4.4.1 Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage	81
4.4.2 Connaissance du secteur d'activité et de la gestion	83
4.4.3 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne	83
4.4.3.1 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général.	85
4.4.3.2 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel	85
4.4.3.3 Opportunité et menaces de l'environnement externe	90

4.4.3.4 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne	92
4.4.4 Forces et faiblesses de l'entreprise	97
4.4.5 Sources d'information	98
4.4.6 Personnes ressources	101
4.4.7 Les choix stratégiques	103
4.5 VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE *	107
4.5.1 Vérification de l'hypothèse 1	107
4.5.2 Vérification de l'hypothèse 2	109
4.5.3 Vérification de l'hypothèse 3	117
4.5.4 Vérification de l'hypothèse 4	123
CHAPITRE V: DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS	126
CONCLUSION	136
BIBLIOGRAPHIE	140
ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE	149
ANNEXE 2: COMPARAISON DES PLANS D'AFFAIRES	179
ANNEXE 3: SYNTHESE DES RECHERCHES CONSULTEES	200

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Modèles de planification stratégique	12
Tableau 2	Modèles de planification stratégique adaptés à la PME . . .	38
Tableau 3	Synthèse du contenu d'un plan d'affaires	48
Tableau 4	Contenu du questionnaire	65
Tableau 5	Répartition des entreprises de services échantillonées par ville	70
Tableau 6	Répartition des entreprises de services échantillonées par secteur d'activités	71
Tableau 7	Caractéristiques générales des entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean	73
Tableau 8	Caractéristiques liées aux activités de l'entreprise . . .	74
Tableau 9	Caractéristiques personnelles des entrepreneurs	76
Tableau 10	Motivation de l'entrepreneur à fonder son entreprise . . .	80
Tableau 11	Source de l'idée d'affaires	81
Tableau 12	Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage . .	82
Tableau 13	Connaissance du secteur d'activité et de la gestion de l'entrepreneur avant de décider de partir en affaires . . .	84
Tableau 14	Comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage	86

Tableau 15	Comportement de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel lors de la phase de prédémarrage	87
Tableau 16	Facteurs considérés comme une opportunité ou une menace par l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage	91
Tableau 17	Comportements de gestion de l'entrepreneur liés à l'analyse de l'environnement interne lors de la phase de prédémarrage	93
Tableau 18	Forces et Faiblesses des entreprises de services en phase de prédémarrage	98
Tableau 19	Fréquence d'utilisation et degré d'intérêt des principales sources d'informations consultées par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage	100
Tableau 20	Degré de participation des personnes ressources lors de l'élaboration du projet d'entreprise	103
Tableau 21	Raisons invoquées par les entrepreneurs pour contacter les personnes ressources lors de la phase de prédémarrage .	104
Tableau 22	Les choix stratégiques des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage	105
Tableau 23	Comparaison du degré d'analyse des environnements général, sectoriel et interne	108
Tableau 24	Comparaison entre le degré d'analyse des différents aspects de l'environnement interne	110
Tableau 25	Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de l'aspect marketing	112
Tableau 26	Comparaison entre le degré d'analyse des différents	

facteurs de l'aspect opérationnel	114
Tableau 27 Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de l'aspect humain	115
Tableau 28 Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de l'aspect financier	116
Tableau 29 Comparaison entre le degré d'analyse des différentes dimensions de l'environnement sectoriel	118
Tableau 30 Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs liés à la disponibilité des ressources	119
Tableau 31 Comparaison du degré d'analyse des différents facteurs liés à la dimension clients	120
Tableau 32 Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs liés à la dimension fournisseurs	121
Tableau 33 Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs liés à la dimension concurrents	122
Tableau 34 Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs liés à l'environnement général	124

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	Caractéristiques de la petite entreprise et des impacts possibles sur la planification stratégique	8
FIGURE 2	Modèle de Jauch et Glueck (1990)	16
FIGURE 3	Classification des comportements stratégiques selon Miles et Snow (1978)	32

INTRODUCTION

Les PME jouent un rôle essentiel dans l'économie du Québec. En 1987, elles représentaient 99,3% de toutes les entreprises québécoises et elles fournissaient 909,500 emplois (MIC, 1988). Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène. Parmi ces derniers, l'on retrouve les changements dans les politiques gouvernementales, le développement d'association de P.M.E., le développement de la recherche dans le domaine de l'entrepreneurship et le comportement des grandes entreprises (Julien et Marchesnay, 1987).

Dans ce contexte, de nouvelles entreprises ont vu le jour. Toutefois, l'on observe que les premières années de vie d'une entreprise sont cruciales. En effet, des statistiques récentes indiquent de grandes variations dans le nombre de petites entreprises. Ainsi, 165 980 entreprises furent créées en 1989 au Canada alors que 140 054 disparaissaient résultant en une augmentation nette de 25 926 entreprises par rapport à 1988. Cette augmentation représentant la plus petite progression depuis 1984 reflète l'accroissement des difficultés dues à l'environnement économique (Industrie, Sciences et Technologie Canada, 1991). Par ailleurs, une étude réalisée en 1985 par Dun & Bradstreet nous démontre que 48,4 % des faillites enregistrées au Canada étaient imputables à des entreprises de moins de 6 ans d'existence (Robidoux, 1980).

En outre, les études de Mayer & Golstein (1961) et de Wyant (1977), démontrent que le manque de planification constitue l'une des causes majeures de la faillite. Il semble que la méconnaissance de l'environnement joue également un rôle important à ce niveau. En effet, l'étude de Lalonde (1984) indique que le manque de connaissance de l'environnement entraîne une méconnaissance des problèmes. De plus, Van Kirk et Noonan (1982) concluent que "l'incapacité à reconnaître le changement" compte comme l'une des principales causes d'échec chez les petites entreprises.

Effectivement, les PME évoluent dans un environnement dynamique où la concurrence est très forte et intense (ouverture des marchés internationaux, etc.) et les marchés sont très volatiles. Aussi, il devient important pour ces entreprises de gérer stratégiquement (Noël, 1989).

Mais que connaissons nous de la planification stratégique dans les PME? Certaines études identifient quelques aspects spécifiques de la planification stratégique dans les P.M.E. De manière générale, nous savons qu'en contexte de petites entreprises la planification stratégique est non-structurée, irrégulière, non-formalisée et plutôt réactive que proactive (Robinson et Pearce, 1984). On a également constaté que les petites entreprises planifient généralement sur une courte période s'étendant de six (6) mois à deux (2) ans (Robinson et Littlejohn, 1981).

Par ailleurs, l'application de l'approche contingentielle en matière de planification stratégique devient une préoccupation pour certains

chercheurs. A cet effet, Robinson Logan et Salem (1986) mentionnent le fait qu'il est difficile de généraliser les pratiques managériales à toutes les situations organisationnelles. Parmi les facteurs de contingences étudiés, Vozikis & Glueck (1980) ont démontré que le stade de développement d'une entreprise avait une influence sur le formalisme et sur les conditions de réalisations de la planification stratégique. Lindsay & Rue (1980), quant à eux, considèrent que le stade de développement est un important facteur de contingence en ce qui concerne le processus de planification à long terme.

Toutefois, bien que les écrits soient nombreux sur le sujet, peu de recherches se sont intéressées de manière spécifique à la planification stratégique dans les entreprises en phase de prédémarrage. Pourtant, la phase de prédémarrage semble influencer le succès futur de l'entreprise (Gill, 1985),

C'est donc à partir d'observations telles: l'influence possible du stade de développement sur le processus de planification, l'ampleur du phénomène de démarrage d'entreprises, et le taux de faillite élevé chez les jeunes entreprises, que nous formulons la question suivante:

Quels sont les comportements de planification stratégique adoptés par les futurs entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise ?

Cette question nous apparaît intéressante dans la mesure où l'on considère que la phase de démarrage d'une entreprise est en relation avec la capacité à reconnaître et à résoudre les problèmes intervenus au cours de la phase de prédémarrage. C'est dire que l'intensité d'un problème augmente si celui-ci n'est pas résolu ou correctement estimé en phase de prédémarrage (Fourcade, 1986). Ainsi, le processus de planification suivi en phase de prédémarrage pourrait influencer la vie future de l'entreprise puisqu'il vise, entre autre, à identifier et évaluer les problèmes ainsi qu'à envisager leurs solutions. La pertinence de notre question réside donc dans la perspective d'accroître le taux de survie des jeunes entreprises.

Un autre aspect intéressant concernant l'influence de la phase de prédémarrage sur les périodes de vie subséquentes de l'entreprise ressort d'une étude réalisée par Shuman et Seeger (1986). En effet, les auteurs ont démontré que les dirigeants ayant préparé un plan d'affaires sont plus enclins à utiliser les éléments majeurs du processus de planification lorsque l'entreprise est en opération.

En résumé, en référence aux faits énumérés précédemment nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse à cette question et ce, afin d'accroître nos connaissances sur la planification stratégique lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente l'ensemble des connaissances pertinentes liées à la problématique étudiée dans le cadre de cette recherche soit, la planification stratégique dans les entreprises en phase de prédémarrage.

Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de quatre (4) parties. La première de ces parties présente le processus de planification stratégique. La deuxième partie identifie les spécificités de la petite entreprise ainsi que les caractéristiques de l'entrepreneur alors que la troisième partie analyse les résultats de différentes recherches sur la planification stratégique et opérationnelle en contexte de PME. Finalement, la dernière partie traite de la phase de prédémarrage d'une entreprise et de la planification stratégique associée au développement du plan d'affaires.

1.1 PME ET ENTREPRENEUR

Les PME représentent au Québec plus de 99% des entreprises (MIC, 1988) et bien qu'on les ait longtemps considérées comme des modèles réduits d'entreprise, l'on constate aujourd'hui qu'elles possèdent leur propre réalité et leur propre existence (Julien et Marchesnay, 1987).

A ce propos, Julien et Marchesnay (1987) identifient quelques unes des caractéristiques qui font de la PME une entité distincte. Ces caractéristiques et leurs impacts sur la planification stratégique sont d'ailleurs présentés à la figure 1 de la page suivante.

Ces caractéristiques influencent le processus de planification stratégique de différentes manières. Dans un premier temps, la forte centralisation ou personnalisation de la gestion nous laisse entrevoir l'importance du rôle joué par le dirigeant au niveau des décisions stratégiques. Ainsi, les objectifs personnels de l'entrepreneur deviennent des éléments déterminants dans le choix des objectifs de l'entreprise (Thurston, 1984).

Quant à la faible spécialisation du travail, elle laisse aux individus plus d'initiative et favorise une plus grande implication de ces derniers dans la détermination des plans de charges. Cette caractéristique constitue un avantage considérable en période de changements accélérés puisqu'elle permet plus de souplesse. Cette grande souplesse est également favorisée par un processus de décision intuition-décision-action (Julien et Marchesnay, 1987). A ce propos, Shrader, Mulford et Blackburn(1989) rejoignent Julien et Marchesnay en affirmant que dans la petite entreprise, le processus de décision fait généralement appel à l'intuition, à la présence d'esprit et à l'expérience du dirigeant. Julien et Marchesnay (1987) précisent de plus, que la souplesse structurelle des petites entreprises favorise une meilleure adaptation aux évolutions du marché et leur permet de profiter de la segmentation des

Figure 1

Caractéristiques de la petite entreprise et des impacts possibles sur la planification stratégique

CARACTERISTIQUES	IMPACTS SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE
Centralisation ou personnalisation de la gestion	L'entreprise peut être identifiée à la direction; Processus de décision simple.
Faible spécialisation du travail	Plus d'initiative aux personnes; Permet plus de souplesse.
Processus de décision selon le schéma intuition-décision-action	Stratégie implicite et très souple.
Système d'information interne peu complexe	Permet une diffusion rapide.
Système d'information externe simple	Marché proche, pas besoin d'étude de marché complexe; Perception du changement peut être rapidement saisie.
Recherche d'un environnement stable	Peu de poids sur l'environnement; Recherche de crénaux.

Inspiré de Julien, P.A. et Marchesnay, M., *La petite entreprise*, 1987

marchés en croissance. Les auteurs ajoutent que les systèmes d'information interne et externe relativement simples permettent une circulation plus rapide de l'information augmentant ainsi la capacité d'adaptation de ces petites organisations.

Par ailleurs, Van Kirk et Noonan (1982) se sont également intéressés aux particularités des PME. Ils concluent que la flexibilité, les frais généraux souvent moins élevés et l'impact plus direct d'une bonne gestion sur les profits constituent les principaux avantages reliés à la PME alors que la difficulté à maintenir un équilibre financier, les lignes de produits et les ressources limitées ainsi que la difficulté à obtenir des informations concernant le marché représentent les principaux inconvénients.

Finalement, l'analyse des spécificités de la PME met en évidence le peu d'influence qu'exerce ce type d'entreprise sur son environnement ainsi que le rôle prédominant de l'entrepreneur qui, par son omniprésence, influence grandement le processus de planification stratégique.

La grande influence de l'entrepreneur est une réalité qui s'applique également en contexte de création d'entreprise. D'ailleurs Shapero (1975) dans son modèle, affirme que la création d'entreprise repose d'abord sur la présence d'individus qui ont une certaine prédisposition à agir et que cette prédisposition est fonction de certaines caractéristiques psychologiques (Belley, 1987). Donc, pour qu'une entreprise soit

créeé, il faut qu'un ou plusieurs individus possédant certaines caractéristiques agissent en conséquences.

Certaines études (Garnier et Gasse, 1986; Belley, 1987) se sont intéressées aux caractéristiques personnelles et psychologiques de l'entrepreneur et, de leurs conclusions, l'on retient les éléments suivants. Parmi les caractéristiques personnelles étudiées, le niveau de scolarité et l'expérience sur le marché du travail ont reçu une attention particulière. Ainsi, l'on considère que l'entrepreneur possède un niveau d'éducation formelle relativement bas, bien que des études récentes tendent à démontrer certaines améliorations à ce niveau. Par ailleurs, il semble que l'expérience sur le marché du travail, particulièrement au sein de PME, favorise l'entrepreneurship. Quant aux caractéristiques psychologiques, on dénote chez l'entrepreneur la présence de besoins d'accomplissement, d'indépendance et d'autonomie élevés, d'une grande créativité, d'un bon sens de l'initiative, d'une grande confiance en soi ainsi qu'une forte dose de motivation et d'énergie.

En résumé, la PME se caractérise par l'omniprésence de l'entrepreneur, individu indépendant, qui généralement centralise l'ensemble des décisions de gestion. Ceci est particulièrement vrai lors de la phase de prédémarrage où le ou les entrepreneurs sont pratiquement les seuls intervenants. C'est donc eux qui identifient l'idée d'affaires, recherchent l'information et qui réunissent et s'approprient les ressources en vue de créer l'entreprise. En un mot, ils représentent les stratégies de

l'entreprise et en tant que tel, ils sont responsables de l'élaboration des premiers plans stratégiques et opérationnels de la future entreprise.

1.2 PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

La création d'une entreprise est un processus relativement complexe par lequel l'entrepreneur doit identifier une idée d'affaires et en évaluer la faisabilité afin de déterminer si elle représente une opportunité intéressante (Belley, 1987). Cette démarche s'apparente fortement au processus de planification stratégique, processus sur lequel repose l'essentiel de notre problématique. Aussi, dans cette section, nous analyserons certains modèles de planification stratégique puis, nous décrirons en détail chacune des composantes du modèle retenu.

1.2.1 Modèle de planification stratégique

A ce stade, il nous apparaît important de préciser que le concept de planification stratégique a été développé chez la grandes entreprises et ce n'est que récemment que les chercheurs se sont intéressés à la planification stratégique en contexte de petites entreprises. Ainsi les quelques modèles normatifs consultés (Ansoff, 1974; Jauch et Glueck, 1990; Rue et Holland, 1986; Wheelen et Hunger, 1990; Martinet, 1983) sont élaborés dans une perspective de grandes organisations (tableau 1).

Tableau 1
Modèle normatifs de planification stratégique

Ansoff 1974	Martinet 1983	Rue & Holland 1986	Wheelan & Hunger 1990	Jauch & Glueck 1990
Définition et choix des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> * Mission et finalité * Objectifs généraux 	<ul style="list-style-type: none"> * Identifier la mission * Choisir les objectifs à long terme (suite à l'analyse des stratégies et performance) 	<ul style="list-style-type: none"> * Mission * Objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Eléments du management stratégique * stratégie * mission et objectifs
<ul style="list-style-type: none"> * Situation de la firme * Possibilités extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> * Forces et faiblesses de la firme * Opportunités et contraintes de l'environnement * Diagnostic de la position stratégique * Analyse de l'écart 	<ul style="list-style-type: none"> * Identifier les stratégies présentes et passées * Diagnostiquer les performances présentes et futures * Analyse de l'environnement * Analyse interne 	<ul style="list-style-type: none"> Externe * Environnement social * "Task environnement" (Environnement immédiat) Interne * Structure * Culture * Ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse et diagnostic * env. général * env. sectoriel et international * facteurs internes
<ul style="list-style-type: none"> * Décision de diversifier ou non * Plans stratégiques * stratégie d'expansion * stratégie de diversification 	<ul style="list-style-type: none"> * Recherche des stratégies * Sélection de la stratégie efficace 	<ul style="list-style-type: none"> * Comparer les alternatives stratégiques à : 1- alternative corporative 2- alternative d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> * Stratégies * Politiques 	<ul style="list-style-type: none"> Choix * options strat. * variations pour chaque strat. * choix stratégique
<ul style="list-style-type: none"> * Redistribution des ressources * Recherche d'une synergie 	<ul style="list-style-type: none"> * Priorités et allocations des ressources * Programmes détaillés * Arbitrages et programmes définis * Budget 	<ul style="list-style-type: none"> * Stratégies fonctionnelles * Facteurs organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> * Programmes * Budget * Procédures 	<ul style="list-style-type: none"> Implantation * ressources et structure * politiques, plans et administration
Rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> * Réalisation et révision stratégique 	Evaluation et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluation et contrôle * Performance 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation et contrôle * Rétroaction * Anticipation

L'un des premiers modèles de décision stratégique appliqué au domaine de la gestion a été développé par Ansoff (1974). Ce modèle s'inspire principalement de la doctrine et de la méthodologie de prise de décision d'ordre militaire et d'études résultant d'initiatives d'entreprises. Pour Ansoff (1974), les décisions stratégiques consistent essentiellement à choisir pour l'entreprise une combinaison de produits et de marchés à partir desquels on détermine les activités de l'entreprise. Ceci implique généralement une redistribution des ressources et la recherche d'un effet de synergie.

Dans son modèle, Martinet (1983), tout comme Ansoff (1974), associe les décisions stratégiques au choix de couple produits-marchés. Cependant, la particularité de ce modèle en comparaison de celui de Ansoff (1974), est de considérer la mission ou finalité de l'entreprise ainsi que l'écart entre la position stratégique actuelle de l'entreprise et la position souhaitée.

Rue et Holland (1986), quant à eux, présentent un modèle s'apparentant à celui de Martinet (1983). Contrairement à ce dernier, l'analyse des stratégies passées et présentes précède l'analyse des environnements internes et externes. De plus, Rue et Holland (1986) sont beaucoup moins explicites que Martinet (1983) concernant l'étape d'implantation des stratégies.

Pour sa part, le modèle de Wheelen et Hunger (1990), bien qu'intéressant, ne présente pas de particularité si ce n'est qu'il apporte

davantage de précision quant à l'analyse des environnements interne et externe.

Parallèlement, Jauch et Glueck (1990) ont développé un modèle de planification stratégique qui lie les avantages stratégiques de l'entreprise aux défis de l'environnement (Côté et al., 1991). Les auteurs présentent leur modèle comme un processus de "management stratégique", concept qu'ils définissent de la façon suivante:

Le management stratégique est un ensemble de décisions et d'actions qui conduisent au développement d'une stratégie efficace ou de stratégies qui aident à atteindre les objectifs de l'entreprise. Le processus de management stratégique est la façon selon laquelle les stratégies déterminent les objectifs et prennent des décisions stratégiques. (Jauch et Glueck, 1990, p.9)

Dans l'esprit de Jauch et Glueck (1990), les termes "planification stratégique" et "management stratégique" semblent avoir la même signification. Par ailleurs, le processus de planification stratégique conçu par Jauch et Glueck (1990) nous apparaît comme l'un des plus complets. En effet, seul ce modèle intègre "les stratégies" aux éléments du management stratégique, ce qui, en contexte de PME, présente un intérêt particulier compte tenu du rôle déterminant qu'occupe l'entrepreneur dans la gestion de son entreprise (Julien et Marchesay, 1987). En outre, Jauch et Glueck (1990), considèrent que les décisions stratégiques concernent principalement trois (3) éléments soit: le produit (ou service), le marché et les activités ou fonctions de l'entreprise. De

plus, Jauch et Glueck (1990) accordent une importance particulière à l'implantation de la stratégie, laquelle précise la manière dont les choix stratégiques deviendront opérationnels. Ces observations justifient le choix de Jauch et Glueck (1990) comme modèle de référence dans le cadre de cette étude.

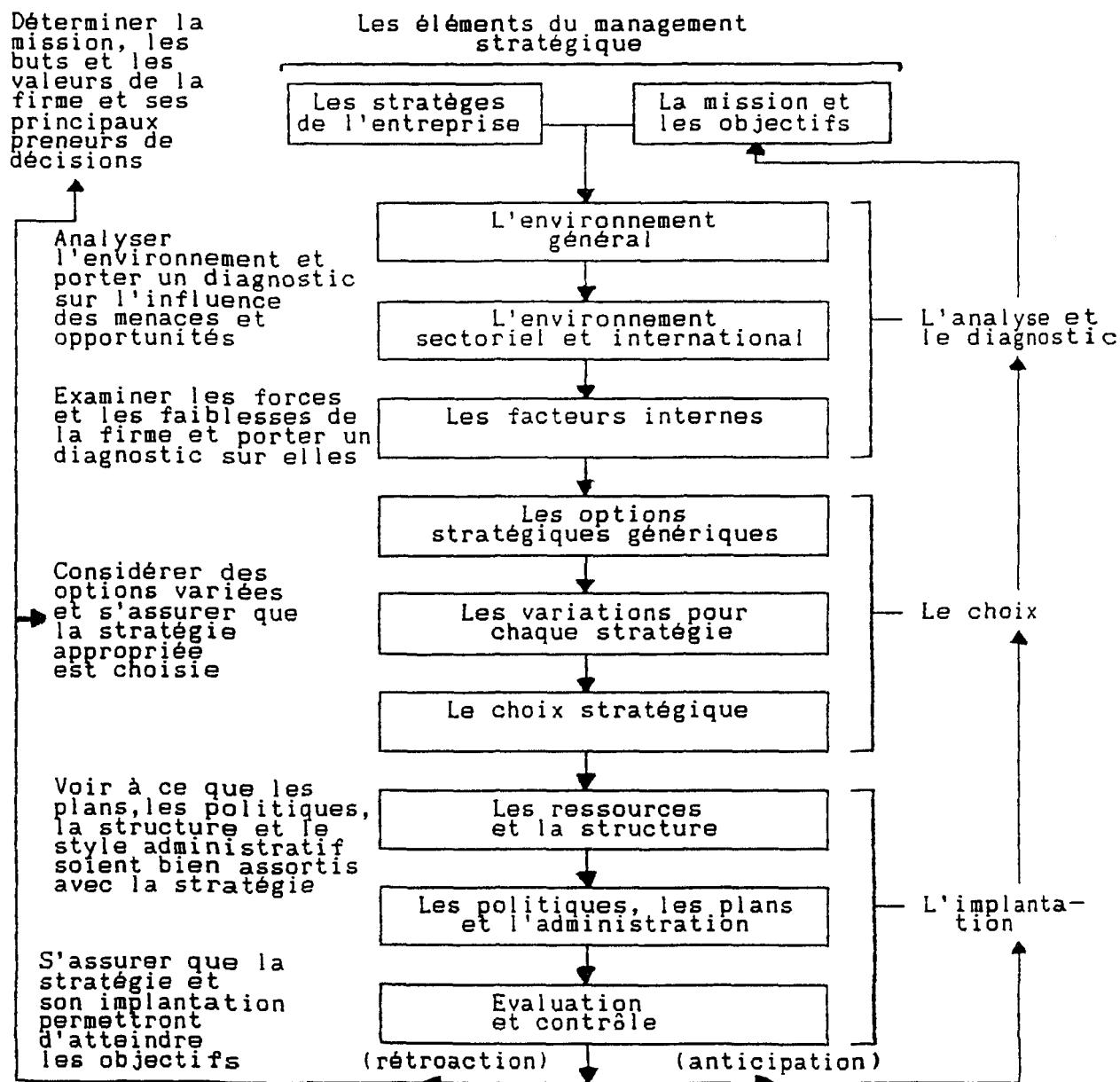
1.2.2 Etapes du processus de planification stratégique

Tel que mentionné précédemment, les modèles de processus de planification stratégique reposent sur des bases relativement similaires. Cependant, le modèle de Jauch et Glueck (1990) résume bien l'ensemble de ces modèles. De plus, il a la particularité d'accorder une place privilégiée au stratège dans le processus de planification stratégique. Ce modèle tel que représenté à la figure 2 se compose de cinq (5) étapes soit: les éléments du management stratégique, l'analyse et le diagnostic, le choix, l'implantation et l'évaluation. Bien qu'elles soient présentées de manière séquentielle, ces étapes sont en réalité intégrées puisque chacune d'entre elles a une influence sur les autres.

Dans la première partie de leur modèle, Jauch et Glueck (1990) identifient deux éléments de management stratégique soit: les stratégies ainsi que la mission et les objectifs de l'entreprise. Dans un premier temps, les auteurs insistent sur le rôle-clé du directeur général au niveau du processus de management stratégique. Selon eux, "les dirigeants au sommet de l'entreprise... sont les premiers responsables de la survie et

Figure 2

Modèle de Jauch et Glueck (1990)



Source: Jauch, Lawrence R. et Glueck, William F., Management stratégique et politique générale, 1990, p.10

du succès d'une entreprise". Ainsi, ces auteurs considèrent que l'application pure et simple de théorie s'avère impossible et que les dirigeants doivent généralement faire appel à leur intuition et à leur jugement pour prendre les décisions d'ordre stratégique.

Dans un deuxième temps, les auteurs accordent une importance particulière à la mission et aux objectifs, qui définissent la nature de l'entreprise et servent de cadre pour la réalisation des étapes subséquentes du processus. La mission définit le secteur d'affaires de l'entreprise en référence à trois éléments soit: les produits (ou services), qui sont constitués de la valeur ajoutée que l'on désire vendre au client; les marchés, qui réfèrent à des classes ou types de clients ou à des régions où le produit (ou service) est vendu; et les fonctions de l'entreprise, qui concernent les technologies de même que les processus (et activités) utilisés pour ajouter de la valeur. Quant aux objectifs, Jauch et Glueck (1990) estiment que les stratégies doivent non seulement définir des objectifs généraux et des objectifs spécifiques mais ils doivent également établir un ordre de priorité dans leur réalisation.

Dans la deuxième partie de leur modèle, Jauch et Glueck (1990) présentent l'étape d'analyse et de diagnostic au cours de laquelle sont analysés les environnements général, sectoriel, international et interne (ou facteurs internes) de l'entreprise.

L'environnement général est lié à l'ensemble des facteurs socio-économiques, technologiques et gouvernementaux tandis que l'environnement sectoriel ou industriel prend en considération des facteurs tels la clientèle, les concurrents, les facteurs démographiques et géographiques ainsi que la disponibilité et le coût des matières premières et des emballages, de l'énergie, de l'argent et de la main d'œuvre. L'environnement

ronnement international quant à lui, considère l'ensemble de ces facteurs mais dans une perspective internationale en vue d'analyser les menaces et opportunités présentes dans les marchés extérieurs.

La troisième étape du processus vise essentiellement à effectuer des choix stratégiques et ce, de façon rationnelle en considérant les menaces et opportunités de l'environnement ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise. A cette fin, le modèle propose deux étapes soit: la formulation d'un nombre raisonnable d'options stratégiques avec leurs différentes variations et, le choix de la meilleure stratégie.

Dans cette optique, Jauch et Glueck (1990) identifient quatre (4) types de stratégies soit: la stabilité, l'expansion, le retrait et la stratégie combinée. Cette classification de stratégies étant difficilement applicable au contexte de la PME en phase de prédémarrage, nous avons dû référer à un autre auteur pour identifier des stratégies mieux adaptées au contexte de notre étude. Ainsi, Porter (1986), présente trois (3) stratégies de base permettant d'atteindre des résultats supérieurs à la moyenne soit: la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. La domination par le coûts consiste essentiellement à produire à coûts peu élevés, à viser une cible large et à servir de nombreux segments. Tandis que par la différenciation, une entreprise mise sur la particularité de certaines dimensions fort appréciées des clients. La différenciation peut concerner le produit, le système de distribution, l'approche marketing et bien d'autres facteurs. La concentration, quant à elle, consiste à choisir un segment ou un groupe de segments cibles et à développer une stratégie sur mesure pour les servir à l'exclusion des autres.

Ainsi, les stratégies doivent sélectionner parmi les grandes options stratégiques possibles, celle qui convient le mieux aux objectifs de l'entreprise. La décision implique que l'on se concentre sur quelques options, que l'on considère les facteurs de sélection et que l'on évalue les options par rapport à ces critères. Le choix de la stratégie doit prendre en considération les limites de capacités relatives aux ressources, à la structure, aux politiques et au système administratif.

La quatrième étape du processus de planification, l'implantation, permet de rendre opérationnelle la stratégie choisie par le développement d'une structure appropriée, de plans et de politiques. Jauch et Glueck (1990) propose donc qu'une évaluation des ressources requises soit effectuée en vue d'optimiser leur affectation. Par la suite, afin d'assurer une plus grande efficacité, les stratégies devront adapter la structure administrative aux changements proposés. Finalement, des plans et des politiques devront être établis pour guider les décisions des dirigeants fonctionnels.

La cinquième et dernière étape du processus, l'évaluation et le contrôle, vise à s'assurer que la stratégie choisie est bien implantée et qu'elle permet d'atteindre les objectifs poursuivis.

Le processus de planification stratégique constitue donc une démarche relativement complexe qui exige un minimum d'habileté et de temps. Aussi, une application intégrale de ces modèles théoriques peut s'avérer difficile en pratique.

1.3 RECHERCHE SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME

La planification stratégique a fait l'objet de nombreux écrits et les modèles de base présentés précédemment en sont des exemples concrets. Cependant, ces théories, de façon générale, ont été développées dans une optique de grandes entreprises. Hors, la PME, comme nous l'avons déjà mentionné, possède sa propre réalité et ses propres caractéristiques. Ces observations nous incitent à croire que le processus de planification stratégique peut présenter certaines variations dans ces entreprises. L'objectif de cette section consiste donc à étudier les différentes dimensions de la planification stratégique dans les PME. Pour faciliter la compréhension et la comparaison des faits observés, nous avons regroupé le tout selon quatre thèmes inspirés de Robinson et Pearce (1984) soit: les caractéristiques de la planification stratégique, l'impact de la planification stratégique, le contenu de la planification stratégique et, finalement, le processus de la planification stratégique.

1.3.1 Caractéristiques de la planification stratégique dans les pme

Dans leur article sur l'état de la recherche sur la planification dans les petites entreprises, Robinson et Pearce (1984) constatent l'existence d'un consensus à l'effet que le processus complet de planification n'existe pas dans les PME. Les principales raisons émises pour expliquer cette absence sont le manque de temps, le manque de connaissances du processus de planification stratégique, le manque d'expertise spécialisée ainsi que le manque de confiance et d'ouverture des dirigeants.

Parallèlement, Sexton et Van Auken (1982) ont cherché à classifier les entreprises selon leur niveau de planification stratégique et les résultats de leur recherche montrent que seulement 18% des répondants sont considérés comme des planificateurs. L'étude révèle donc un niveau anémique de planification stratégique dans l'échantillon (357 entreprises) puisque moins du quart des entreprises étudiées font des efforts pour anticiper les changements dans les ventes et les profits et pour articuler des plans opérationnels. Nous croyons cependant qu'il faut être prudent quant à l'interprétation de ces résultats étant donné le contenu restreint des mesures utilisées (seulement 4 questions) pour évaluer le niveau de planification stratégique.

Shrader, Mulford et Blackburn (1989), quant à eux, ont observé que 67% des entreprises étudiées (31 manufactures, 35 détaillants et 31 entreprises de services) ne faisaient pas de planification stratégique sur une période excédant un (1) an et que toutes les entreprises engagées dans un processus de planification stratégique (33% de l'échantillon) avaient développé des plans opérationnels. Ils ont constaté également qu'aucune différence significative n'existe au niveau de la planification stratégique entre les différents secteurs étudiés. Enfin, lors de cette recherche, les raisons mentionnées par les répondants pour expliquer l'absence de planification stratégique sont le manque de temps, le manque d'habileté, les coûts élevés et l'environnement imprévisible. Ceci rejoint les conclusions de Robinson et Pearce (1984).

A la lumière de ces informations, nous constatons que peu d'entreprises utilisent le processus de planification stratégique dans son intégrité, tel que développé dans les modèles normatifs, et ce, principalement en raison d'un manque de temps. Alors, quelles sont les caractéristiques de la planification telle que pratiquée dans les PME ?

Dans un article de Robinson, Logan et Salem(1981) traitant des principales contingences de la planification dans la petite entreprise, les auteurs décrivent la planification comme étant informelle, sporadique, fermée et effectuée de façon ad hoc, suite à l'apparition d'un problème. Ils mentionnent également qu'elle est en général développée par le propriétaire dirigeant seul, se basant sur les conseils d'informateurs qui souvent, possèdent moins d'habileté ou d'expérience que ce dernier. Toutefois, nous croyons important de mentionner que cette étude a été réalisée auprès d'un échantillon de soixante-sept (67) petites entreprises ayant consulté le Small Business Development Center (SBDC). Ce fait, nous amène à nous interroger quant à la représentativité de l'échantillon puisqu'il s'agit d'entreprises placées dans un contexte particulier.

Dans une autre étude de Robinson et Pearce(1984) sur l'état de la recherche concernant la planification dans les petites entreprises, les auteurs affirment une nouvelle fois que la planification est rarement formalisée, mais ils ajoutent également qu'elle n'est jamais communiquée au-delà d'un petit groupe de personnes et que la recherche d'options est passive et caractérisée par l'acceptation de la première alternative attrayante. De plus, ils y décrivent la planification comme étant non-structurée, irrégulière et segmentaire.

Robinson, Logan et Salem(1986) s'intéressant à la planification stratégique et opérationnelle ont constaté que plus de 85% de entreprises étudiées (sur un échantillon de 81) ne pratiquaient pas de façon systématique la planification stratégique démontrant une fois de plus la nature intermittente de celle-ci.

De plus, l'étude de Jones (1982) dont il est fait mention dans la section précédente tend à démontrer que le style de management et d'organisation dans les petites entreprises est informel, venant ainsi appuyer les dires de Robinson (1981 et 1984). Il ajoute également que ce style de management permet une adaptation facile au changement et une communication ouverte entre les membres de l'équipe managériale, caractéristique qui a été identifié par Julien et Marchesnay (1987) également.

Stoner (1983) dans son étude sur la planification dans les petites entreprises manufacturières ayant entre 2 et 150 employés, nous apporte les informations suivantes. Dans un premier temps, il constate que 21% des entreprises à l'étude préparent des plans à long terme alors que 52% de celles-ci se préoccupent des objectifs à court terme. De plus, il observe que la totalité des entreprises effectuant des plans à long terme développent également des objectifs à court terme et qu'il s'agit en général de plus grandes entreprises.

Shrader, Mulford et Blackburn (1989), quant à eux, ont confirmé l'hypothèse à l'effet que la planification opérationnelle serait plus utilisée que la planification stratégique dans les petites entreprises. Ils ont également démontré que plus l'environnement est incertain, plus les entrepreneurs se préoccupent de planification stratégique et opérationnelle.

Par ailleurs, Unni et al. (1981) s'intéressant au rôle de la planification stratégique dans les petites entreprises manufacturières ont démontré que la planification stratégique était largement utilisée en ce qui a trait aux activités de vente. Ceci leur est apparu paradoxal au fait que peu d'efforts soient faits en cette matière concernant la publicité et la promotion.

De plus, Robinson, Logan et Salem(1986) ont constaté que le pourcentage des répondants (détailants indépendants de l'alimentation) engagés dans des activités de planification opérationnelle concernant chacun des champs fonctionnels à l'étude étaient de 65% pour le marketing, 56.8% pour les inventaires, 49.4% pour les activités financières et 37.0% pour le personnel.

Suite aux résultats obtenus lors d'une étude réalisée par le Small Business Development Center (SBDC) dont nous avons fait mention précédemment, Robinson et Littlejohn(1981) différencient la planification de la petite entreprise de celle rencontrée dans la grande entreprise sur trois (3) dimensions, soit: son caractère informel, son orientation sur le court terme, sa concentration dans les champs fonctionnels et l'utilisation de conseillers externes (banquiers, avocats, comptables, connaissance en affaires ou consultant en management).

Une des caractéristiques principales de la petite entreprise étant l'omniprésence du propriétaire dirigeant dans la gestion de son entreprise, nous croyons important de présenter certains des éléments qui définissent l'attitude de ce dernier à l'égard de la planification stratégique.

A ce propos, Shuman (1986) affirme que le facteur "temps" constitue le principal obstacle rencontré dans les entreprises tentant de faire de la planification stratégique dans les PME. Il semble toutefois que les dirigeants considèrent que la planification pourrait leur permettre de gérer plus efficacement leur temps, d'augmenter la croissance de leur entreprise et d'avoir une meilleure compréhension du marché. De plus, il semble que les dirigeants qui ont préparé un plan d'affaires préalablement au lancement de leur entreprise sont plus enclins à utiliser les

éléments majeurs du processus de planification lorsque l'entreprise est en opération.

Unni et al. (1981) ont constaté que l'âge et l'éducation du propriétaire dirigeant semblaient liés à la présence de la planification stratégique en ce qui concerne les entreprises minoritaires. En effet, les personnes engagées dans un processus de planification stratégique avaient typiquement une éducation de niveau collégial et étaient âgées entre 31 et 35 ans.

Dans le même ordre d'idée, Jones (1982) dans son étude sur les caractéristiques de la planification dans les petites entreprises (entreprises de service et manufactures) a distingué les planificateurs des non-planificateurs à l'aide d'une question. Cette dernière demandait aux répondants de décrire l'étendue de leur planification concernant les objectifs et stratégies à court terme comparativement aux objectifs et stratégies à long terme. Ceux ayant obtenu un résultat au-dessus de la médiane étaient classifiés comme des planificateurs. Les résultats de cette étude, ont permis de constater que les planificateurs étaient plus âgés et plus scolarisés.

De plus, Jones (1982) a identifié également huit(8) variables qui distinguent les planificateurs des non-planificateurs, soit: l'utilisation d'étude de marché, les prévisions à long terme, l'environnement limité, l'éducation du planificateur, le retour sur l'actif, l'âge du planificateur, la participation à la budgétisation du capital et la prévisibilité de l'environnement. Il ajoute que la planification se classerait au deuxième rang dans les activités journalières des dirigeants et que l'inhabileté du propriétaire à gérer son temps expliquerait sa sporadicité.

Dans un autre ordre d'idées, mentionnons que l'approche contingentielle de la planification stratégique devient une préoccupation pour les chercheurs. A cet effet, Robinson, Logan et Salem(1986) affirment qu'il est difficile, voire même impossible, de généraliser les pratiques managériales à toutes les situations. Ils ajoutent que certains auteurs suggèrent que la taille de l'entreprise serait une variable critique de contingence en ce qui concerne la recherche sur la planification organisationnelle et le développement de théorie.

De plus dans une étude sur la relation entre le stade de développement, la planification et la performance, Robinson et al.(1984) se réfèrent à l'étude de Vozikis & Glueck (1980) qui conclut que le stade de développement a une influence importante sur la formalité et sur les conditions de réalisation de la planification stratégique. Ils citent également Hofer (1975) qui affirme que la variable la plus fondamentale dans la détermination d'une stratégie est le stade de vie du produit (cycle). De plus, ils mentionnent l'étude de Lindsay et Rue (1980) dans laquelle les auteurs concluent que le stade de développement et la taille de l'entreprise sont d'importants facteurs de contingence dans le processus de planification à long terme. Ainsi, Lindsay et Rue (1980) affirment que le stade de développement semble jouer un rôle contingent en terme d'intensité de planification, et non pas en terme de procédures.

En résumé, les PME ne semblent pas engagées dans un processus de planification stratégique systématique et ce principalement en raison d'un manque de temps. Par contre, la planification opérationnelle semble les préoccuper davantage, particulièrement en ce qui concerne la fonction marketing.

Nous constatons également que la planification stratégique est pratiquée de manière plutôt informelle, sporadique et est orientée vers le court terme. De plus, elle est généralement réalisée par le dirigeant seul qui, toutefois, n'a que très peu de temps à y consacrer.

Finalement, le stade de développement exerce une influence sur le degré de formalisme, sur les conditions de réalisation et sur l'intensité de la planification stratégique.

1.3.2 Impact de la planification dans les PME

La seconde dimension d'analyse étudie l'impact de la planification stratégique sur la vie future ou sur les performances des petites entreprises. A cet effet, Robinson et Pearce (1984), précise que la plupart des études consultées démontrent que la présence (ou absence) de planification influence la survie éventuelle de la petite entreprise. Ainsi, Mayer & Golstein (1961) (Voir Robinson, 1984) concluent que les causes majeures de la faillite sont le manque de planification et de prise de décision systématique. L'étude de Wyant (1977) vient également appuyer ces résultats en démontrant que les faillites d'entreprises sont causées par l'inexpérience en management, l'incompétence et le manque de planification. Par ailleurs, Robinson, Pearce et al. (1984) soulignent le fait que plusieurs études ont démontré de façon limitée la valeur de la planification stratégique pour la petite entreprise. Ainsi, ils mentionnent les études de Woodruff & Alexander (1958), de Chambers & Golde (1963), et l'étude de l'Université d'Iowa (1963) qui concluent qu'une planification systématique et conscientieuse est plus fréquente dans les entreprises à succès. Cependant, ils ajoutent que les conclusions de ces

études étaient basées sur des interprétations subjectives de leurs observations et non sur l'analyse statistique.

Robinson, Pearce et al. (1984) citent également les études de Robinson (1980)(1982), Trow(1961) et Bracker(1982) qui démontrent avec une évidence limitée que la planification stratégique augmente la performance des petites entreprises mesurée en terme de croissance et de profits.

Robinson et Littlejohn(1981), quant à eux, affirment que la planification est bénéfique à la petite entreprise. En effet leur étude effectuée sur un échantillon de soixante-sept (67) entreprises engagées dans la planification stratégique suite à une consultation avec le Small Business Developpement Center (SBDC) démontre que les ventes ainsi que le nombre d'employés ont augmenté alors que le profit net avant impôt calculé en pourcentage des ventes s'est amélioré de 45%.

Robinson et al. (1984), quant à eux, citent l'étude de Potts (1977) qui démontre que les entreprises qui ont davantage de succès sont plus enclines à faire appel à des services comptables externes pour les supporter dans leurs activités de planification stratégique.

Dans leur étude sur la planification stratégique versus la planification opérationnelle, Robinson, Logan et Salem(1986) précisent que les répondants pensent de façon générale que la planification opérationnelle contribue davantage au succès de leur entreprise que la planification stratégique. De plus l'étude démontre que les entreprises ayant une moyenne supérieure d'utilisation des activités de planification opérationnelle ont un niveau supérieur de performance (pourcentage d'augmentation des ventes, pourcentage d'augmentation du retour sur les ventes,

ventes par employés) comparativement aux autres. Le lien entre la planification stratégique et la performance n'a pu être établi de façon directe. Cependant, les répondants engagés dans la planification stratégique ont une meilleure perception de leurs performances que les répondants qui ne font pas de planification stratégique. Les auteurs indiquent que ce phénomène peut s'expliquer par un biais statistique ou par le fait que les mesures de performance utilisées misent sur le court terme tandis que les performances perçues se concentrent sur le long terme. Finalement, les entreprises mettant l'emphasis sur les deux types de planification soit stratégique et opérationnelle ont obtenu de meilleures performances sans toutefois surpasser les entreprises engagées dans la planification opérationnelle seulement.

Globalement, Schrader Mulford et Blackburn (1989) ont observé qu'une relation plus ou moins significative existait entre la planification stratégique et la performance. Cependant, en ce qui concerne le peu d'entreprises de l'échantillon engagées dans une planification formelle, la relation entre la planification stratégique et la performance semblait plus évidente. De plus, ils ont démontré que la planification opérationnelle, particulièrement en ce qui concerne le marché et le budget, influence la performance des petites entreprises.

Robinson et al.(1984) ont également étudié le stade de développement de l'entreprise comme facteur de contingence de la planification stratégique. Pour ce faire, ils ont utilisé le modèle de Cooper qui identifie trois (3) stades de développement, soit: le démarrage, le "début" de croissance et la croissance avancée. Ils concluent que l'amélioration de l'efficacité de la planification stratégique dans la petite entreprise n'est pas contingente avec le stade de développement. En effet, la petite entreprise engagée dans la planification stratégique, peu importe

son stade de développement, améliore son efficacité. Ils affirment également qu'un minimum de planification stratégique engendre un impact positif sur la performance.

En conclusion, bien qu'on associe le manque de planification à la faillite, la relation entre la planification stratégique et la performance n'est pas encore clairement établie. Il semble toutefois que la planification opérationnelle contribuerait, quant à elle, à l'amélioration des performances des petites entreprises. De plus, l'on constate que l'efficacité de la planification stratégique dans les petites entreprises n'est pas contingente au stade de développement.

1.3.3 Contenu de la planification stratégique dans les PME

Bien que l'influence entre la planification stratégique et la performance ne soit pas encore clairement établie, on observe toutefois une certaine relation entre ces deux (2) variables. Ainsi, il est démontré que l'absence de planification constitue l'une des causes majeures de la faillite. Quant à la planification opérationnelle, son influence sur l'amélioration des performances est un fait généralement reconnu. Ainsi, l'efficacité de la petite entreprise semble liée, en partie, à la pratique de la planification. Il faut donc s'interroger sur le contenu spécifique de la planification stratégique en contexte de petites entreprises.

1.3.3.1 Contenu des stratégies dans le PME

Certains auteurs se sont intéressés aux possibilités de classifier les entreprises en fonction de la stratégie choisie. Ainsi, Davig (1986) dans son étude sur les stratégies dans soixante (60) petites entreprises manufacturières (vêtements, fonderies et fabrication de métaux) se réfère à deux (2) types de classifications de stratégies. Il parle d'abord de la classification de Mintzberg qui distingue trois (3) approches ou styles de stratégies différents, soit l'entrepreneur, le planificateur et l'adaptateur sans les définir davantage. Puis, il nous décrit la classification développée par Miles et Snow (1978) à laquelle il se réfère. Miles et Snow (1978) ont identifié quatre (4) types de stratégies qui ont été testées à plusieurs reprises dans de plus grandes entreprises et que nous présentons à la figure 3. Ainsi, Davig (1986) a démontré que les stratégies de prospecteur et de défendeur obtenaient de meilleures performances (profits) dans les petites entreprises des industries fragmentées comme le vêtement, les fonderies et la fabrication du métal. Suite à son étude, il décrit les prospecteurs comme recherchant continuellement de nouveaux produits ou des améliorations pour les produits courants afin de les rendre plus compétitifs tout en maintenant les prix concurrentiels. Quant aux défendeurs, il les décrit comme étant centrés davantage sur le produit que sur le client. L'idée derrière cette approche est de développer un excellent produit et de percer le marché grâce à ce dernier tout en surveillant attentivement les coûts. En général la qualité et les prix sont plus élevés que chez les prospecteurs.

D'autres auteurs ont tenté d'identifier, de manière plus précise, certains éléments relatifs au contenu de la planification stratégique et opérationnelle dans les PME. Ainsi, Robinson et Pearce (1984) dans leur article sur l'état de la recherche nous résument la situation en ce qui

Figure 3
Classification des comportements stratégiques
selon Miles et Snow (1978)

DEFENSIF	L'entreprise s'installe et se maintient dans une niche relativement stable.
PROSPECTEUR	L'entreprise opère de façon typique avec une définition de marché ou produit moyennement étendu et, les produits ou services offerts peuvent varier périodiquement.
ANALYSTE	L'entreprise s'attend à maintenir une ligne de produits relativement limitée et stable tout en tentant de suivre les nouveaux développements prometteurs dans l'industrie.
REACTIF (2 types)	L'entreprise démontre une approche moins consistante que les trois autres types, une sorte de non-stratégie. Elle ne prend pas de risques avec de nouveaux produits ou services à moins d'être menacée par les compétiteurs.

Inspiré de Bamberger (1985)

concerne la recherche sur le contenu de la planification. Ils mentionnent entre autre l'étude de Dess et Davis (1982) qui, à l'aide de l'analyse factorielle, ont identifié trois (3) facteurs fondamentaux qui vont en parallèle avec les stratégies de Porter. Cette recherche a démontré que les entreprises étudiées suivaient une des trois (3) stratégies identifiées et que des méthodes spécifiques de compétitivité étaient associées à ces stratégies.

Perry (1986) dans son article traite des stratégies de croissance (définie en terme de ventes) des PME ayant atteint le stade "confort". Il

définit ce stade comme étant le moment où le traumatisme du démarrage est dépassé et où l'entreprise a atteint un chiffre de ventes suffisant pour assurer sa survie et lui fournir le standard de vie requis ainsi qu'un retour sur l'investissement. Pour réaliser son étude de cas, Perry (1986) a utilisé les quatre (4) stratégies majeures suivantes: la pénétration d'un marché existant avec un produit existant; le développement d'un nouveau marché pour des produits existants; le développement de nouveaux produits pour des marchés existants; la diversification dans de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Il mentionne cependant l'existence de deux (2) autres stratégies, soit: devenir son propre fournisseur et devenir son propre distributeur. Suite à l'étude approfondie de trois (3) entreprises australiennes en croissance, Perry émet l'hypothèse que les stratégies les plus appropriées pour les entreprises ayant atteint le stade "confort" sont, dans l'ordre: le développement de marchés et le développement de produits. Toutefois, étant donné le caractère exploratoire de cette étude, il mentionne la nécessité d'effectuer d'autres recherches dans le but de valider son hypothèse.

Par ailleurs, Robinson et al.(1984) dans leur recherche sur la relation entre les stades de développement et la planification stratégique réalisée auprès de cinquante et une (51) entreprises (détailants et entreprises de services) ont découvert qu'au stade 1, la planification stratégique était axée sur l'augmentation de la part de marché (croissance des ventes). Au stade 2, elle concentre ses efforts sur la croissance de l'entreprise (ventes et taille organisationnelle) afin de devenir un compétiteur établi et viable. Tandis qu'au stade 3, elle met l'emphasis sur la stabilisation de la croissance et sur l'augmentation des profits pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise en terme de production et de marché. Il semble donc que le centre des efforts de planification varie en fonction du stade de développement.

1.3.3.2 Contenu de la planification stratégique dans les PME

Stoner (1983), dont nous avons déjà cité l'étude, a obtenu les résultats suivants concernant le contenu des objectifs à court terme: projections des ventes et des profits (94% des répondants); projections concernant les mouvements de trésorerie (81%); projections concernant les besoins en capitaux (75%). Il conclut qu'en général les objectifs court terme sont centrés sur les finances de l'entreprise mais que 19% des entreprises se préoccupaient également des besoins en ressources et support (tel l'équipement, le matériel et la main-d'œuvre). Stoner (1983) ajoute que le contenu des plans à long terme (3 à 5 ans) des entreprises à l'étude incluait généralement des projections concernant les profits, le taux de retour sur investissement, le point mort, les ventes, le taux de croissance, les coûts et les dépenses ainsi que les capacités opérationnelles. De plus, il ajoute que 69% des répondants engagés dans la planification à long terme avaient inclu l'évaluation du point mort dans leurs plans tandis que 46% d'entre eux y inséraient des pro forma financiers. Il ressort également de cette étude que les plus grandes entreprises semblaient plus enclines à préparer des budgets mensuels.

Le rôle du planificateur a également été mis en évidence en ce qui concerne le contenu de la planification stratégique et opérationnelle. En ce sens, Jones (1982) dans sa recherche sur les caractéristiques de la planification réalisée auprès de soixante-neuf (69) entreprises (entreprises de services et manufacture) a découvert que les planificateurs se distinguaient des non-planificateurs de la façon suivante:

- Utilisation de la planification à court terme;
- Analyse des ratios;

- Utilisation d'études de marché dans le but d'innover;
- Recherche d'opportunité d'investissement;
- Participation dans les décisions liées aux produits/services;
- Participation dans les stratégies de croissance.

Il ajoute que les planificateurs semblent plus enclins à faire appel à des consultants pour les aider dans leurs décisions principalement en ce qui concerne la production, la budgétisation et le développement de stratégies de croissance.

En résumé, nous retenons de ces informations que les entreprises peuvent être classifiées en fonction des comportements stratégiques adoptés par l'entrepreneur ou le stratège. A cet effet, la classification de Miles et Snow (1978) apparaît comme l'une des plus appropriées. Il semble également que le comportement adopté par l'entrepreneur puisse influencer la performance de l'entreprise, dans certains cas.

De manière générale, les plans à long terme incluent des projections concernant les profits, le retour sur investissement, le point mort, les ventes, le taux de croissance, les coûts et les dépenses ainsi que les capacités opérationnelles. Quant aux objectifs à court terme, il se préoccupent des ventes et des profits, des mouvements de trésorerie et des besoins en capitaux. Le stade de développement quant à lui, influence sur l'orientation de la stratégie.

L'utilisation de la planification à court terme, l'analyse des ratios, l'utilisation d'étude de marché, la recherche d'opportunité d'investissement, la participation dans les décisions relatives aux produits/services et la participation dans les stratégies de croissance sont, quant à eux, des facteurs qui caractérisent les planificateurs.

1.3.4 Processus de planification stratégique dans les PME

Ayant pris connaissance des principaux faits connus concernant le contenu de la planification stratégique et opérationnelle, nous nous sommes interrogés sur la manière dont les stratégies, dans les PME, procédaient pour élaborer leur stratégie.

Shuman et Seeger (1986) dans une recherche effectuée auprès d'un échantillon de deux cent vingt (220) entreprises ont tenté de déterminer les activités faisant partie du processus de planification des petites entreprises. Pour ce faire, ils ont basé leur étude sur le modèle proposé par Andrew (1980). Ils ont ainsi découvert que les activités de planification stratégique dans ces entreprises sont généralement orientées sur le court-terme et l'opérationnel et qu'elles sont révisées régulièrement. Ils concluent que l'approche typique de planification inclut l'analyse de la compétition (60%), l'identification des besoins de la clientèle (74%), le développement d'un plan détaillé d'allocation des ressources (65%), l'analyse des forces et faiblesses opérationnelles (76%), la considération de plan de contingence (86%), l'allocation de ressources pour le contrôle et la rétro-action (70%), et les procédures d'implantation (86%). Ces résultats tendent à démontrer que l'analyse de l'environnement sectoriel se concentre principalement sur la concurrence et à la clientèle.

Ils ont observé également que les dirigeants préfèrent s'impliquer activement dans le processus de planification plutôt que de déléguer cette tâche à d'autres membres de l'organisation. De plus, il semble que la sélection des objectifs à court terme soit au centre de leur préoccupation. Par ailleurs, environ 15% des répondants font appel à d'autres

ressources qu'ils sélectionnent en raison de leur connaissance fonctionnelle plutôt que pour leur expertise en planification.

Spécifiquement, les recherches sur le processus de planification stratégique dans les PME sont peu nombreuses, toutefois plusieurs auteurs se sont intéressés à la question et ont développé des modèles théoriques de planification stratégique en contexte de PME. Une recension de la littérature nous a permis d'identifier certains de ces modèles de processus de planification stratégique adaptés à la PME (tableau 2).

L'analyse des modèles consultés, nous a permis d'identifier plusieurs similitudes entre ces modèles théoriques adaptés à la PME et le modèle normatif de Jauch et Glueck (1990).

Premièrement, la spécification des objectifs constitue un élément du management stratégique, au sens où l'entendent Jauch et Glueck (1990), qui est présenté de manière à peu près constante dans l'ensemble des modèles étudiés. De plus, bien que les auteurs n'utilisent pas tous la même terminologie en terme d'analyse et de diagnostic, ils proposent tous une étape d'analyse des environnements interne et externe.

Quant au choix des stratégies, nous concluons que tous, à l'exception de Amar et Oliel-Amar (1985), Moyer (1982) ainsi que Schollhammer et Kurilloff (1979), intègrent à leur modèle les étapes d'élaboration et de choix des options.

En ce qui a trait au processus d'implantation des stratégies ainsi qu'au processus d'évaluation et de contrôle (rétroaction), les modèles de Jauch et Glueck (1990), Andrew (1980), Thurston (1984), Vankirk et Noonan (1982), Schollhammer et Kurilloff (1979) considèrent de manière plus ou

Tableau 2

Modèles de planification stratégique adaptés à la PME

MODELES	Jauch et Glueck (modèle normatif)	Gillmore	Scholthamer et Kuniloff	Robinson	Andrew
ETAPES	1990	1971	1979	1979	1980
1	Eléments du management stratégique * stratégie * mission et objectifs	Rendre compte de la stratégie actuelle. Enoncer les critères et valeurs des dirigeants.	Analyse des ressources de l'environnement et de la concurrence.	Analyse de l'environnement: * interne * externe * concurrentiel	Décision de planifier
2	Analyse et diagnostic * env. général * env. sectoriel et international * facteurs internes	Déceler les problèmes dans l'environnement et les fonctions internes.	Précision de: * objectifs org. * valeurs pers. * prise de conscience des occasions * risques * forces et faiblesses de l'entreprise	Génération de solution	Analyse de la situation
3	Choix * options strat. * variations pour chaque strat. * choix stratégique	Trouver les éléments clés	Détermination de stratégies spécifiques et de tactiques.		Spécification des objectifs
4	Implantation * ressources et structure * politiques, plans et administration	Formuler les solutions possibles	Programme d'action fondé sur les obj.		Elaboration des alternatives
5	Evaluation et contrôle	Evaluer les solutions proposées.	Mise en œuvre		Evaluation et sélection
6		Choisir la stratégie en se basant sur les facteurs de prépondérance.	Comparaison des résultats avec les objectifs		Implantation
7			Nouvelle planification		Contrôle et rétroaction

Tableau 2 (suite)

Modèles de planification stratégique adaptés à la PME

MODELES	Jauch et Glueck (modèle normalisé)	Nagel	Van Kirk et Noonan	Moyer	Ragab
ETAPES	1990	1981	1982	1982	1983
1	Éléments du management stratégique * stratégie * mission et objectifs	Noter les signaux indiquant que des plans sont nécessaires.	Définir l'entreprise	Horizons de planification	Définir la mission
2	Analysé et diagnostic * env. général * env. sectoriel et international * facteurs internes	Rassembler et classer l'information sur l'environnement et sur l'entreprise.	Comprendre le climat présent	Buts et objectifs	Choisir une niche
3	Choix * options stratégiques * variations pour chaque stratégie * choix stratégique	Évaluer la concurrence	Choisir des objectifs appropriés	Évaluation des compétences distinctives	Identifier le potentiel d'action
4	Implantation * ressources et structure * politiques, plans et administration	Sélectionner les facteurs importants et déterminer les ventes prévisionnelles par produit/marché, les coûts et salaires	Sélectionner les alternatives	Analysé de l'environnement	Commencer à intervenir * la mission * les objectifs * la concurrence * discernement des points faibles de la concurrence * du choix du mode d'action (attaque, défense, extension et retrait)
5	Evaluation et contrôle	Développer des possibilités stratégiques.	Préparer les plans stratégiques	Analysé la concurrence	Dessiner le grand projet: stratégie de marché, production, organisation, finance
6			Exécuter le plan habilement	Analysé de la clientèle	
7			Fournir des contrôles adéquats		
8			Fournir des plans contingents.		

Tableau 2 (suite)

Modèles de planification stratégique adaptés à la PME

MODELES	Jauch et Glueck (modèle normatif)	Thurston	Sonfield	Amar
ETAPES	1990	1984	1984	1985
1	Eléments du management stratégique * stratégie * mission et objectifs	Connaitre son entreprise	Mise en évidence des forces de son entreprise	Diagnostic
2	Analyse et diagnostic * env. général * env. sectoriel et international * facteurs internes	Déterminer les objectifs	Mise en évidence des occasions d'exploiter les forces	Développement d'objectifs et choix stratégiques
3	Choix * options strat. * variations pour chaque strat. * choix stratégique	Evaluation des possibilités et définition du plan	Mise en évidence des opportunités ayant des probabilités de se concrétiser	Programme d'actions prioritaires
4	Implantation * ressources et structure * politiques, plans et administration	Mise en oeuvre et contrôle des écarts	Mise au point de plans de contingence pour chaque opportunité	Adapter la structure organisationnelle
5	Evaluation et contrôle		Attention constante à l'émergence d'occasions	Implantation
6			Mise à jour régulière des plans de contingence	Contrôle et rétroaction
7				

moins importante ces étapes. Amar et Oliel-Amar (1985) et Ragab (1983), quant à eux, intègrent quelques éléments relatifs à l'implantation de la stratégie à leur modèle alors que Sonfield (1984) considère la mise à jour des plans parmi les étapes de son processus de planification. Par ailleurs, Moyer (1982), Nagel (1981), Robinson (1979) et Gilmore (1971) ne considèrent d'aucune façon l'étape d'implantation de la stratégie à l'intérieur de leur modèle respectif.

Telle que présentée dans notre analyse des différents processus de planification étudiés, la base des modèles de planification stratégique développés spécifiquement pour la PME ne diffère pas tellement du modèle de Jauch et Glueck (1990) qui fut développé dans l'optique de la grande entreprise. Toutefois, certains auteurs identifient des éléments caractérisant le processus de planification stratégique dans les petites et moyennes entreprises.

A ce propos, Thurston (1984) insiste sur le fait que l'efficacité de la planification stratégique dans les petites entreprises repose davantage sur la qualité et la pertinence de cette dernière plutôt que sur la quantité ou le degré de formalisme rencontré dans la grande entreprise. De plus, Thurston (1984) précise que, dans les petites entreprises, les objectifs personnels du ou des propriétaires se mêlent souvent aux objectifs de l'entreprise. Il est donc avantageux, selon lui, d'en tenir compte lors de l'élaboration des objectifs de planification. Gilmore (1979) ainsi que Schollhammer et Kuriloff (1979), quant à eux, font ressortir l'importance des valeurs personnelles des dirigeants de la petite entreprise et leur influence sur la planification stratégique. Ces observations s'associent aux spécificités de la PME identifiées par Julien et Marchesnay (1987).

Par ailleurs, Amar et Oliel-Amar (1985) soulignent que lors du processus de planification stratégique, l'on doit considérer que dans la petite entreprise, les ressources sont généralement restreintes. De plus, Schollhammer et Kurilloff (1979) mentionnent que la détermination des stratégies et des tactiques doit permettre d'atteindre les objectifs souhaités et ce, à moindre frais.

Quant à Moyer (1982), il affirme que l'analyse de l'environnement est l'élément qui distingue clairement la planification de la petite entreprise de celle rencontrée dans la grande entreprise. Ceci en raison de l'effet drastique que peuvent avoir les changements environnementaux sur le destin de la petite entreprise. Il ajoute qu'à cette étape, les dirigeants doivent tenter d'identifier un (1) ou deux (2) facteurs environnementaux pouvant potentiellement affecter les opérations de l'entreprise. Par ailleurs, l'avantage le plus important pour la petite entreprise, selon Van Kirk (1982), est probablement l'habileté à choisir des segments qui sont économiquement non-viables pour la grande entreprise.

Nagel (1981), quant à lui, appui son modèle sur l'idée que le dirigeant commence à planifier suite à l'apparition de signes concrets tels qu'une menace, une occasion, une force ou une faiblesse de l'entreprise. Robinson et Littlejohn (1981) viennent appuyer en partie cette affirmation en mentionnant que la planification stratégique dans la petite entreprise fait suite à l'apparition d'un problème. Ce dernier constat, s'inscrit avec la typologie des stratégies de Miles et Snow (1978), lorsqu'il parle du réacteur, qui agit en cas de menace.

1.4 PLANIFICATION STRATEGIQUE EN PHASE DE PRE-DEMARRAGE

Tel que démontré précédemment, la littérature abonde concernant la planification stratégique dans les PME. De ces écrits, l'on retient que la planification stratégique est une activité pratiquée de manière informelle, sporadique et qu'elle est orientée vers le court terme. Elle est effectuée par le dirigeant seul, mais ce dernier n'a que très peu de temps à y consacrer. De plus, la planification semble avoir certains effets bénéfiques sur la performance.

L'approche contingentielle a démontré, quant à elle, que le stade de développement influence la pratique de la planification stratégique. Ainsi, le degré de formalisme, les conditions de réalisation et l'intensité de la planification stratégique varient en fonction du stade de développement. Il semble également qu'au premier stade, la planification soit orientée sur l'augmentation de la part de marché. Par ailleurs, certaines études (Fourcade, 1986; Shuman, 1986) concluent que la phase de prédémarrage influence la vie future de l'entreprise.

Suite à toutes ces observations, nous nous sommes intéressés à la planification stratégique dans les entreprises en phase de prédémarrage, sujet à propos duquel la littérature s'avère moins abondante.

1.4.1 Phase de prédémarrage

Plusieurs auteurs (Churchill et Lewis, 1983; Fortin, 1986; Cooper, 1979; Gill, 1985) se sont intéressés au développement de l'entreprise. Toutefois, parmi ces derniers, seuls Gill (1985) et Fortin (1986) propo-

sent des modèles de développement d'entreprise tenant compte de la phase de prédémarrage.

Le modèle de Gill (1985) identifie cinq (5) étapes de développement d'une entreprise soit: décider de partir en affaires, trouver un objectif d'affaires, élaborer et tester le plan d'affaires, démarrer et survivre et finalement, croître. Les trois (3) premières étapes s'intéressent donc à la préparation et à la création de l'entreprise tandis que les deux (2) autres s'associent respectivement au démarrage et à la croissance de l'entreprise.

Un autre élément intéressant repose sur le fait que ce modèle est fondé sur une prémissse voulant que la période de gestation d'une entreprise puisse avoir des conséquences fondamentales sur le développement futur de cette dernière. Notons que cette prémissse est confirmée par l'étude de Fourcade (1986) dont il a été question antérieurement.

De plus, Gill (1985) a identifié trois (3) éléments clés du développement d'une entreprise qu'il qualifie d'interactifs et d'interdépendants, soit: les caractéristiques psychologiques et sociales, l'expérience de travail et les habiletés de l'entrepreneur; les ressources qu'il peut fournir et enfin, l'idée d'affaires en relation avec les capacités du marché de la supporter. Gill (1985) affirme également que lors des premiers stades de développement, une grande emphase est mise sur des critères d'efficacité liés à la flexibilité, la croissance, l'acquisition des ressources et le développement d'appui et de marché extérieur.

Se basant sur une analyse de contenu de cas relatifs à des entreprises inscrites au programme S.Y.O.B (Start Your Own Business), Gill

(1985) décrit les trois (3) premières phases du développement d'entreprise de la manière suivante.

La première de ces phases consiste en la décision de partir en affaires. Elle implique une évaluation préliminaire de l'idée d'affaires, des tendances relatives aux ressources et au personnel qui en combinaison commence à fournir les différentes forces relatives aux responsabilités et à la motivation du futur entrepreneur.

La deuxième de ces phases vise à trouver un objectif ou une idée d'affaires. Ceci s'effectue de diverses manières. Ainsi, quelques uns évaluent systématiquement leurs ressources, habiletés et besoins alors que d'autres, une minorité, ont dès le départ une idée précise de leurs besoins. Finalement, certains n'ont qu'une très vague idée de leur objectif d'affaires et la précise en cours de route. Soulignons, que l'un des principaux facteurs à considérer par l'entreprise lors de l'évaluation des objectifs, que ce soit au stade de prédémarrage ou par la suite, semble être la connaissance approfondie du marché.

La troisième phase consiste en l'élaboration et le test du plan d'affaires. Ainsi, les plans d'affaires élaborés par les participants au S.Y.O.B. évaluaient la viabilité de l'objectif d'affaires et présentaient des plans de pénétration en douceur, du marché. De manière plus précise, l'on y retrouvait une analyse détaillée des ressources nécessaires, l'identification des ressources de support, une analyse de marché ainsi qu'un test de marché. Fait intéressant, la plupart des participants éprouverent des difficultés à trouver un marché. Des questions fondamentales leurs sont alors apparues, telles: "où et comment trouver de l'information?"; "puis-je faire une meilleure utilisation de mes relations et puis-je les persuader de faire quelques recherches sur le marché pour

moi?"; "ai-je réellement une prise sur le marché ciblé en relation avec les buts de mon entreprise et ai-je développé des stratégies de prix, de distribution et de promotion?". Par ailleurs, les plans varient beaucoup en ce qui concerne leur réalisme. Ils ont tendance à être davantage optimistes lorsqu'ils sont évalués en prévision de la première année en affaires.

Pour sa part, Fortin (1986) dans son modèle de développement de l'entreprise identifie quatre (4) stades développement, soit: la préentreprise, le lancement, la croissance et l'expansion-consolidation. Le stade "préentreprise" correspond ici à ce que nous appelons, dans le cadre de cette recherche, la phase de prédémarrage et consiste essentiellement à préparer le plan d'entreprise (Voir Fortin, 1986, p.52). L'auteur qualifie cette étape d'essentielle puisqu'elle assure, en partie, le succès futur du projet. Cette affirmation vient appuyer les observations de Fourcade (1986) dont nous avons fait mention en introduction.

1.4.2 Plans d'affaires

La phase de prédémarrage vise essentiellement la préparation d'un projet d'entreprise et la création de cette entreprise. Lors de cette phase, le futur entrepreneur tente de déterminer les ressources nécessaires à l'élaboration de son projet et d'en évaluer la faisabilité. Cette démarche peut s'avérer relativement difficile d'où l'utilité d'un plan d'affaires. Le plan d'affaires consiste, en quelque sorte, à réaliser un processus de planification stratégique et opérationnel mais ce, à un moment précis de la vie d'une entreprise, soit en période de prédémarrage. De ce fait, le processus s'avère plus complexe puisque

l'entreprise ne dispose pas encore de système d'information établi. Par ailleurs, l'entrepreneur doit tenter de prévoir ce que sera l'entreprise à partir de l'idée d'affaires. Pour ce faire, celui-ci doit rechercher de nombreuses informations qui lui permettront d'effectuer des choix stratégiques judicieux compte tenu des environnements interne et externe auxquels l'entreprise sera confrontée. Ainsi, l'entrepreneur devra identifier les menaces et opportunités de l'environnement et les forces et faiblesses de son projet d'entreprise.

Bref, l'objectif principal de cette démarche consiste à évaluer la viabilité de son projet, à faciliter l'acquisition des ressources et l'obtention de financement et à favoriser, dans une certaine mesure, l'anticipation de difficultés futures (Belley Dussault et Lorrain, 1989). Le plan d'affaires s'avère donc un outil de gestion précieux et de ce fait, sa préparation mérite une attention particulière.

Plusieurs auteurs (Timmons et al., 1985; Mancuso, 1985; McClaughlin, 1985; Fortin, 1986; Siegel et al., 1987; Broods et Stevens, 1987; Dell'Aniello, 1987; Gasse et al., 1988; Good, 1989; ONUDI, 1978) se sont intéressés au processus de création d'entreprise et ont proposé différents contenus de plans d'affaires (Voir annexe 2). Belley, Dussault et Lorrain (1989), dans leurs travaux sur le contenu d'un plan d'affaires, ont effectué une analyse de ces différents modèles et nous proposent une synthèse du contenu d'un plan d'affaires. Cette structure-synthèse a été développée selon une approche systémique et est liée à une démarche de planification stratégique (tableau 3).

Le contenu de ce plan d'affaires nous apparaît comme l'un des plus complets puisqu'il regroupe l'ensemble des éléments composant les propositions de contenu étudiées. Il constitue donc un excellent guide pour la

Tableau 3

Structure synthèse du contenu d'un plan d'affaires
(Inspiré de Belley , Dussault et Lorrain, 1989)

PREMIERE PARTIE

SOMMAIRE	TABLE DES MATIERES
Description sommaire de l'entreprise	
Description de l'opportunité poursuivie et de la stratégie d'exploitation	
Description du marché visé et de son potentiel	
Avantage sur la concurrence	
La profitabilité économique et le potentiel de l'opportunité	
Financement demandé	
Utilisation proposée des fonds	

DEUXIEME PARTIE

INDUSTRIE, ORGANISATION, PRODUITS/SERVICES	ANALYSE DE MARCHÉ	EQUIPE ENTREPRENEURIALE
Analyse de l'industrie Définition du secteur Tendances de croissance présentes et futures Analyse de l'environnement général	Identification de la clientèle Nature de la clientèle Segmentation de la clientèle	Curriculum vitae
Description de l'organisation et de l'opportunité Historique et hauts-faits Nature des produits et des services offerts Marchés visés et base géographique Parts de marché Marges de profits	Evaluation des marchés Facteurs déterminants de la demande par segment Détermination du taux de croissance Lois et règlements affectant le marché Projections de la demande future	Capacité et atouts de chacun
Description des produits et services Caractéristiques physiques Utilisation du produit Avantages distinctifs Titres de propriété Possibilités de développement futur Risque de désuétude technologique Stratégie d'entrée et de croissance Objectifs visés	Analyses de la concurrence Identification des concurrents Identification de leurs forces et faiblesses Anticipation de la concurrence Ripostes anticipées	Réalisations pertinentes
	Base de pénétration des marchés	Complémentarité professionnel
	Capacité d'usine et contraintes technologiques	Bilans personnels
	Détermination de la part de marché	
	Nouvelle Technologie	

Tableau 3 (suite)

Structure synthèse du contenu d'un plan d'affaires
 (Inspiré de Belley et al., 1989)

TROISIÈME PARTIE

PLAN MARKETING	PLAN DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	PLAN DES OPERATIONS	PLAN DES RESSOURCES HUMAINES
Stratégie générale Comment et quand les clientèles seront atteintes	Statut de développement	Besoins et disponibilité de matériaux Matières premières Produits semi-finis Fournitures Énergie Qualité requise Identification des fournisseurs Délais de livraison Niveau d'inventaire requis Coûts	Employés et postes-clés Description des responsabilités Curriculum des employés-clés Salaires payés Plans de participation aux profits et au capital-action
Stratégie de produit Force du produit exploité	Etapes à franchir	Choix de localisation et site Justification du choix du site Avantage et inconvénients vs critères de choix	Autres investisseurs non-actifs Identification Importance de la participation
Stratégie de prix Base de détermination Comparaison avec la concurrence Justification des écarts et des impacts	Difficultés et risques anticipés	Description de la technologie utilisée Description Termes d'appropriation	Conseil d'administration Identification des membres Atouts des membres pour l'entreprise
Tactiques de vente Force de vente Agent manufacturier Réseaux de distribution Marges de profits aux intermédiaires	Plans futurs de développement	Aménagements et équipements requis Liste Coûts	Conseillers externes Avocats Comptables Conseillers en gestion Agence de publicité Autres
Stratégie de publicité et de promotion Objectifs publicitaires Contenu de la communication Média utilisé Calendrier des activités Coûts Evaluation du programme Agence de publicité Promotions aux points de ventes Publicité gratuite	Équipe de recherche	Processus de fabrication Description des processus de fabrication Procédures de contrôle de la qualité Système de planification et contrôle de la production Système de gestion des approvisionnements Système de gestion des stocks Contraintes écologiques	Description des droits et devoirs des actionnaires
Politique de service après-vente	Entente avec organismes extérieur	Besoins de main-d'œuvre Identification des tâches Qualifications requises Disponibilité Formation à donner	
Politique de garantie	Approbations requises	Taux de salaire payé	
Détermination des coûts de marketing	Coûts de R&D	Avantage social Coûts	

Tableau 3 (suite)

Structure synthèse du contenu d'un plan d'affaires
(Inspiré de Belley et al., 1989)

TROISIÈME PARTIE (SUITE)

CALENDRIER DE REALISATION ET LE PLAN DE GESTION DES RISQUES	PLAN DES RESSOURCES FINANCIERES
Le calendrier de réalisation Identification des étapes importantes Etablir les échéanciers Etapes sujettes à problèmes Plans de contingence	Besoins financiers Etat des résultats prévisionnels Budget de caisse Bilan d'ouverture/ bilans prévisionnels Calcul du point-mort
Plan de gestion des risques Identification des risques potentiels Moyens pour les éviter Plans de contingence Scénarios optimiste et réaliste	Analyse des ratios financiers Calculs de rentabilité du projet Sources de financement recherchées

QUATRIÈME PARTIE

PROPOSITION DE L'ORGANISATION
Montant de capital recherché Utilisation proposée Contrepartie offerte Garanties Pourcentage de la propriété

CINQUIÈME PARTIE

ANNEXES

réalisation d'un plan d'affaires. Cependant, tel que mentionné par les auteurs (Belley, Dussault et Lorrain, 1989) chaque projet d'entreprise possède ses particularités et de ce fait, certains ajustements devront être faits au modèle proposé.

1.4.3 Recherches sur les entreprises en phase de prédémarrage

Le contenu du plan d'affaires tel que proposé par les auteurs constitue en fait une démarche idéale afin de structurer formellement un projet d'entreprise (Belley, Dussault et Lorrain, 1989). La réalité telle que vécue par les entrepreneurs peut parfois s'avérer différente.

Peu d'études spécifiques se sont intéressées aux démarches et aux comportements empruntés par les entrepreneurs afin de structurer leur projet d'entreprise. En fait, parmi la littérature consultée, seuls Lorrain (1990) et Lorrain et Raymond (1988) ont étudié quelques aspects de cette problématique. D'une part, l'étude de Lorrain (1990) avait pour objectif d'établir le profil des jeunes entrepreneurs du Québec, le cheminement parcouru par ceux-ci lors de l'élaboration de leur projet d'entreprise, le profil organisationnel de leur entreprise ainsi que la réalité d'être propriétaire-dirigeant pour ces jeunes entrepreneurs québécois. D'autre part, l'objectif poursuivi par Lorrain et Raymond (1988) consistait à établir le profil socio-démographique des propriétaires-dirigeants de nouvelles entreprises et le profil organisationnel de leur entreprise. Les résultats de ces deux recherches nous ont permis d'observer certains faits intéressants.

Premièrement, ces auteurs identifient quelques unes des caractéristiques personnelles et psychologiques rencontrées chez les entrepreneurs. Ainsi, Lorrain (1990) a démontré que les jeunes entrepreneurs (moins de 30 ans) sont, en général, âgés entre 25 et 30 ans, qu'ils n'ont pas d'enfants et qu'ils possèdent, pour la plupart, au moins un diplôme d'études secondaires avec une spécialisation en technique et métier. Ils ont acquis des connaissances et habiletés techniques dans plusieurs cas (50,5%) et ils bénéficient d'une expérience sur le marché du travail de 5,4 année en moyenne. Fait intéressant, près de 62 % des jeunes avaient travaillé dans le secteur d'activité de leur entreprise, alors que seulement 23,9 % d'entre eux possédaient une expérience d'affaires. Plus de 70 % de ces jeunes ont travaillé dans des entreprises de 50 employés ou moins (PME). De plus, la famille semble exercer une influence sur les jeunes entrepreneurs puisque plus de 44% d'entre eux ont un ou plusieurs membres de leur famille en affaires (principalement le père).

Parallèlement, Lorrain et Raymond (1988) ont démontré par leur recherche, que les entrepreneurs québécois sont âgés de 31 ans et plus pour la majorité, qu'ils ont 1,5 enfants en moyenne et qu'ils possèdent, pour la plupart, au moins un diplôme d'études secondaires. Ces derniers avaient une expérience du secteur d'activité de leur entreprise de 6,7 années en moyenne. Par ailleurs, plus de 35 % des répondants ont un parent en affaires et il s'agit principalement d'un frère (34,5 %) ou du père (24,7 %). Finalement, Lorrain et Raymond (1988) ainsi que Lorrain (1990) constatent, tous les deux, que le besoin d'autonomie constitue la principale motivation des entrepreneurs. Précisons de plus, que plusieurs des faits mentionnés ci-haut s'associent aux dires de Garnier (1986) et Belléy (1987), en particulier en ce qui concerne l'expérience sur le marché du travail et le contexte familial.

Concernant les démarches effectuées avant la création de l'entreprise, on constate certains faits intéressants. D'abord, les jeunes entrepreneurs québécois réfléchissent pendant 18 mois en moyenne avant de décider de se partir en affaires (Lorrain, 1990). Quant aux entrepreneurs, en général, ils s'accordent un temps de réflexion de plus de deux (2) ans en moyenne avant de démarrer leur entreprise alors que la mise sur pied de cette dernière nécessite en moyenne 5 mois (Lorrain et Raymond, 1988).

Pour les jeunes entrepreneurs le temps moyen requis pour trouver l'idée d'affaires est de 8,6 mois. Cette idée provient généralement de plusieurs sources dont l'expérience de travail (51,5 %) et les discussions avec l'entourage (33,2 %) ou les gens d'affaires (23,2 %). Dans la majorité des cas (79,5 %), elle est identifiée avant même que la décision de partir en affaires soit prise (Lorrain, 1990). Quant au temps consacré par les jeunes entrepreneurs à l'élaboration du projet, il est de 8,5 mois en moyenne dont 4,5 mois servent à l'élaboration du plan d'affaires et 4 mois à sa réalisation.

L'élaboration du plan d'affaires inclut les étapes de planification financière (31 jours), de planification marketing (23 jours), de planification juridique et fiscale (20 jours), de montage des opérations, de planification des ressources physiques et humaines (19 jours) et de planification de la localisation (16 jours).

La réalisation du plan d'affaires, quant à elle, comprend les activités d'aménagement du local (29 jours), de négociation du financement (20 jours), de négociation pour l'acquisition des ressources physiques (20 jours), de négociation des ententes avec les futurs clients

(20 jours) et finalement, de préparation des ententes, contrats légaux et des différents formulaires requis (17 jours) (Lorrain, 1990).

L'élaboration d'un projet d'entreprise nécessite de l'aide et du support. Lorrain (1990) constate que les jeunes entrepreneurs se tournent généralement vers la famille (82 %) et ce, souvent en vue d'obtenir un support moral et émotionnel (57,9%). Par contre, la plupart d'entre eux consultent les comptables (50,8 %), les avocats et notaires (43,2 %), les gens d'affaires (39,1 %), les fournisseurs (37,6 %) et les fonctionnaires gouvernementaux (35,2%) pour obtenir de l'information ou des conseils en affaires. Quant aux questions de financement, ils s'adressent généralement au personnel des institutions financières (72,1 %).

Lorsqu'on les interroge sur les principaux problèmes rencontrés lors de la réalisaton de leur projet, les jeunes mentionnent, par ordre d'importance: la lenteur et la paperasserie gouvernementale, l'obtention du financement, la réalisation du plan d'affaires et la planification du projet, le manque d'expérience en affaires, les prix et les conditions de crédits des fournisseurs et l'obtention d'une clientèle à l'avance (Lorrain, 1990).

Concernant le financement du projet, il semble que plus de 57 % des jeunes présentaient un bilan personnel positif avant de se lancer en affaires. Par ailleurs, le capital moyen pour créer l'entreprise se situait à 41 128 \$, cependant environ 50 % des jeunes ont démarré leur entreprise avec un capital de 20 000 \$ ou moins (Lorrain, 1990). Dans l'étude de Lorrain et Raymond (1988), le capital investi par les entrepreneurs pour lancer leur entreprise est en moyenne de 22 502 \$. Les principales sources de financement des jeunes sont par ordre d'importance: le programme "Jeunes promoteurs" (24,7 %), les emprunts bancaires

sur garantie personnelle (17,1 %), l'argent personnel des jeunes entrepreneurs (15,5 %) et les prêts commerciaux (10,1 %) (Lorrain, 1990). Fait intéressant, Lorrain (1990) souligne que plusieurs jeunes entrepreneurs (38,8 %) considèrent que le montant de capital initial investi est insuffisant et qu'en moyenne, une somme de 26 515 \$ serait requise pour combler cette lacune.

En résumé, ces études nous apportent des informations intéressantes sur la phase de prédémarrage des entreprises et, plus particulièrement, sur les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, le temps de réflexion précédent le lancement de l'entreprise, les sources de l'idée d'affaires, le temps consacré à l'élaboration du projet d'entreprise, les personnes ressources consultées, les problèmes rencontrés et le financement de la future entreprise. Cependant, elles ne nous fournissent que très peu d'informations sur le processus de planification stratégique suivi et sur l'ensemble des actions réalisées par l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage.

CHAPITRE 11

OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

CHAPITRE II

OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'analyse de la littérature consultée nous apporte de nombreuses informations sur la planification stratégique dans les PME. D'une part, nous observons que la majorité des modèles normatifs de planification stratégique consultés ont été développés dans une perspective de grande organisation. Par ailleurs, des recherches effectuées auprès de PME nous démontrent toute la spécificité de la planification stratégique dans ce type d'organisation, de même que la présence de facteurs de contingence pouvant influencer cette activité managériale tels, le stade de développement. Toutefois, la littérature s'intéressant à la planification stratégique dans les entreprises en phase de prédémarrage s'avère moins abondante et traite principalement de l'élaboration d'un plan d'affaires.

Ainsi, cette recherche vise à améliorer les connaissances sur la planification stratégique dans les entreprises en phase de prédémarrage. Plus précisément, l'objectif général poursuivi dans cette étude se traduit de la façon suivante:

Identifier et évaluer les comportements de planification stratégique des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise.

Lors de cette étude descriptive, les différentes données recueillies permettront de déterminer le profil général des entrepreneurs rencontrés et d'apporter certaines précisions concernant leurs comportements de planification stratégique en phase de prédémarrage. Dans cette perspec-

tive, les hypothèses formulées porteront principalement sur les comportements de planification stratégique liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne. Ainsi, les hypothèses retenues sont les suivantes:

Hypothèse 1:

Lors de la phase de prédémarrage des entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents les environnements interne, sectoriel et général.

Hypothèse 2:

Lors de la phase de prédémarrage des entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement interne.

Hypothèse 3:

Lors de la phase de prédémarrage des entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement sectoriel.

Hypothèse 4:

Lors de la phase de prédémarrage des entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents les divers facteurs de l'environnement général.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

Ce chapitre décrit de manière détaillée les moyens et les techniques utilisées afin de recueillir l'information nécessaire à la vérification des hypothèses de recherche.

Précisons dans un premier temps, qu'il s'agit d'une recherche fondamentale descriptive (Gauthier, 1986) puisqu'elle vise à identifier les comportements de planification stratégique des entrepreneurs en phase de prédémarrage.

3.1 POPULATION

La population à l'étude se compose de propriétaires d'entreprises de services dont la firme est en opération depuis moins d'un an et dont la place d'affaires se situe sur le territoire du Saguenay-Lac-St-Jean. Les entreprises issues d'un rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise ont été exclues de notre échantillon puisque dans ces circonstances, les démarches de l'entrepreneur sont généralement facilitées. De plus, considérant que certaines entreprises ne figurent pas sur les listes et répertoires fournis, nous n'avons pu déterminer avec exactitude la taille de cette population.

3.1.1 Choix des entreprises de services

Nous avons choisi d'effectuer notre étude auprès des entreprises de services en raison de l'augmentation considérable du nombre de petites entreprises oeuvrant dans le secteur des services. Il semble, en effet, que ce phénomène soit dû principalement au fait que le lancement d'une entreprise dans ce secteur d'activités exige relativement peu de capital. De plus, la proximité de ces entreprises avec le marché favorise leur compétitivité dans plusieurs activités de services (Julien et Marchesnay, 1987). Tel que mentionné par Julien et Marchesnay (1987, p. 118): "Le poids économique croissant de ces petites entreprises de services (P.E.S.) et leurs spécificités en font indubitablement un champ d'analyse intéressant et prometteur, à divers niveaux de préoccupation."

3.2 TECHNIQUE D'ECHANTILLONNAGE

Afin de constituer notre échantillon, nous avons contacté les commissaires industriels du Saguenay-Lac-St-Jean qui nous ont fourni les répertoires et listes des nouvelles entreprises de services situées sur leur territoire respectif. Par la suite, nous avons tenté de joindre par téléphone les propriétaires d'entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean ayant moins d'un an d'existence. Suite au premier appel téléphonique, 60% des propriétaires-dirigeants d'entreprises contactés ont accepté de participer à l'étude. Toutefois, 5% d'entre eux se sont désistés lors d'un deuxième contact téléphonique et un autre 5% ne se sont pas présentés aux rencontres prévues. Bref, seulement 50% des personnes contactées ont réellement participé à cette étude, pour un total de trente-cinq (35) répondants. Parmi les questionnaires complétés, trois (3) ont été rejetés ayant été jugés non-valides. L'échantillon final se com-

pose donc de trente-deux (32) propriétaires d'entreprises de services dont la majorité sont en opération depuis moins d'un an. Précisons à nouveau, que nous avons exclu de notre échantillon, les entreprises issues d'un rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise puisque nous désirons connaître les comportements des entrepreneurs en phase de prédémarrage et que ce type d'entreprises réduit au minimum ou du moins facilite les démarches relatives à cette période de vie de l'entreprise. Ainsi, la méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer notre échantillon correspond à une technique d'échantillonnage non-probabiliste et volontaire, telle que décrite par Gauthier (1986).

Cette méthode d'échantillonnage nous semble la plus appropriée compte tenu de la nature même de l'étude et des moyens techniques et financiers dont nous disposons. En effet, la période visée par l'étude, soit le prédémarrage, exige du participant un minimum de réflexion dans le but de se remémorer les démarches effectuées lors de cette phase de vie de l'entreprise. C'est pourquoi, la nature volontaire de la participation revêt une importance particulière afin de s'assurer que le répondant accorde un minimum d'intérêt à l'étude, qu'il se souvienne des actions posées lors de la préparation de son projet d'entreprise et ainsi éviter qu'il ne rationalise l'ensemble ses réponses.

3.3 INSTRUMENT DE MESURE

Considérant la quantité et la qualité des informations que nous désirions recueillir, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire spécifique comme instrument de mesure. Ce questionnaire se compose majoritairement de questions fermées permettant d'évaluer les comportements de planification stratégique des entrepreneurs et ce, à l'aide

d'une échelle de type Likert en cinq points. La vérification de ces échelles de mesure par un test alpha de Crownback démontre leur consistance interne. Afin d'augmenter la validité de notre instrument de mesure, nous avons également adapté et utilisé certaines questions développées dans le cadre de recherches antérieures (Lorrain et Raymond, 1988; Lorrain, 1990). Ainsi, les questions concernant les caractéristiques de l'entrepreneur, les sources d'information et les personnes ressources consultées ont été, pour la plupart, validées lors d'études antérieures.

Le questionnaire comporte trois (3) sections dont les détails vous sont présentés au tableau (4). La première section du questionnaire fournit des informations générales sur l'entreprise concernée et est composée de seize (16) énoncés. La deuxième section, quant à elle, constitue le cœur de cette étude puisqu'elle évalue les comportements de planification stratégique adoptés par les nouveaux entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. L'ordre de présentation des questions réfère au modèle de planification stratégique de Jauch et Glueck (1990). Ainsi, nous mesurons dans un premier temps, le degré de précision de la mission et des objectifs ainsi que la connaissance du secteur d'activités. Par la suite, nous évaluons le degré d'analyse des différents facteurs liés aux environnements général, sectoriel et interne. Nous vérifions ensuite l'importance et l'intérêt des sources d'information et des personnes ressources consultées lors de la phase de prédémarrage. Finalement, nous cherchons à identifier le type de stratégie adoptée par ces nouveaux entrepreneurs. Cette section se compose d'un total de cent soixante dix-neuf (179) énoncés. La troisième et dernière section de notre outil de mesure nous fournit, quant à elle, des informations concernant les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur. Cette section compte treize (13) énoncés.

Tableau 4
Contenu du questionnaire

Contenu du questionnaire	Nombre d'énoncés
Section 1: Informations générales sur l'entreprise	16
Renseignements généraux sur l'entreprise	6
Activités de l'entreprise	5
Nombre d'employés	2
Motivation	1
Facteur déclencheur	1
Source de l'idée d'affaires	1
Section 2: Comportements de planification stratégique	179
Caractéristiques de la phase de prédémarrage	4
Mission et objectifs	4
Connaissances du secteur d'activités et de la gestion	11
Analyse et diagnostic	105
Environnement général	18
Environnement sectoriel	29
Ressources	3
Clients	6
Fournisseurs	9
Concurrents	11
Opportunités et menaces	2
Environnement interne	54
Aspects marketing	11
Aspects opérationnels	12
Aspects humains	14
Aspects financiers	11
Aspects informationnels	3
Aspects légaux	3
Forces et faiblesses	2
Sources d'information	12
Personnes ressources	30
Choix stratégiques	13
Section 3: Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur	13
Caractéristiques générales	3
Caractéristiques spécifiques	2
Formation et expérience	8

Afin de vérifier la validité de notre instrument de mesure, nous l'avons présenté à un groupe de professeurs en gestion qui en ont fait l'analyse et nous ont suggéré quelques modifications. Par la suite, nous l'avons soumis à cinq (5) entrepreneurs répondant aux critères de l'étude, afin d'évaluer leur compréhension de chaque énoncé et de vérifier la pertinence des questions posées. Nous avons ainsi obtenu le questionnaire final tel que présenté à l'annexe (1).

3.4 PROCEDURE D'EXPERIMENTATION

La procédure expérimentale se compose essentiellement de cinq (5) étapes. A la première étape nous avons communiqué avec les commissaires industriels de chacun des secteurs à l'étude (Jonquière, Chicoutimi, La Baie, Dolbeau et Alma) afin d'obtenir les listes des nouvelles entreprises de services créées au Saguenay-Lac-St-Jean. La deuxième étape consistait à contacter, à partir des listes obtenues, les entrepreneurs répondant aux critères d'échantillonnage pour les inviter à participer à cette étude. A la troisième étape, nous avons réalisé des entrevues de groupe (3 à 8 personnes) lors de laquelle les participants devaient compléter un questionnaire. Pour assurer une meilleure compréhension, un interviewer présentait les directives générales puis, lisait chacune des questions en fournissant des explications supplémentaires au besoin. A la quatrième étape, nous avons procédé à la vérification et à la codification des questionnaires complétés. Finalement, à la cinquième étape, nous avons procédé à l'analyse des résultats.

3.5 MÉTHODE D'ANALYSE

Les données ainsi recueillies et codifiées ont été traitées sur un système informatique à l'aide du logiciel SPSS-X (Statistical Package for Social Science).

Dans un premier temps, nous avons analysé les données descriptives de l'étude en utilisant des statistiques, telles: la fréquence, la moyenne, la médiane, le mode, l'écart-type, le minimum et le maximum. Ces statistiques nous ont permis de présenter certaines caractéristiques générales de l'échantillon. Par la suite, nous avons procédé à la vérification des hypothèses à l'aide de statistiques spécifiques et appropriées. Ainsi, pour vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé les Tests T de Student qui permettent de vérifier si l'écart entre deux moyennes est significativement différent.

CHAPITRE IV

PRESENTATION DES RESULTATS

CHAPITRE IV

PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre, composé de cinq (5) parties, présente les résultats obtenus auprès d'un échantillon de trente-deux (32) propriétaires-dirigeants de nouvelles entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean. La première de ces parties expose les caractéristiques de l'échantillon. La seconde partie présente les caractéristiques des entreprises échantillonées tandis que la troisième partie décrit les caractéristiques des entrepreneurs interrogés. La quatrième partie, quant à elle, présente l'ensemble des résultats liés à la phase de prédémarrage, soit: les caractéristiques générales de la phase de prédémarrage; les connaissances de l'entrepreneur concernant le secteur d'activité et la gestion de l'entreprise; les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne; les sources d'information consultées; les personnes ressources contactées; et finalement les choix stratégiques privilégiés par l'entrepreneur. La cinquième et dernière partie expose les résultats obtenus à l'aide des tests T qui serviront à la vérification des hypothèses de recherche.

4.1 CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

4.1.1 Répartition des entreprises par ville

La répartition des entreprises par ville, présentée au tableau 5, indique que 37,5 % des entreprises à l'étude sont situées à Chicoutimi,

Tableau 5

**Répartition des entreprises de services
échantillonées par ville**

Villes	N	%
Chicoutimi	12	37,5
Jonquière	10	31,3
Alma	5	15,6
St-Félicien	1	3,1
Dolbeau	4	12,5

31,3% à Jonquière, 15,6% à Alma, 3,1 % à St-Félicien et 12,5% à Dolbeau. Ainsi, 68,8 % des entreprises de l'échantillon opèrent sur le territoire du Saguenay et 31,2 % sur le territoire du Lac St-Jean. Rapelons que l'échantillon total de l'étude se compose de 32 entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean.

4.1.2 Répartition des entreprises par secteur d'activités

La classification de Lovelock (1983) a été utilisée afin de répartir les entreprises échantillonées par secteur d'activités (Tableau 6). Cette classification divise les entreprises de services selon quatre (4) secteurs en fonction de la nature de l'acte de service et du bénéficiaire direct du service.

Tableau 6

**Répartition des entreprises de services
échantillonées par secteur d'activités**

Secteurs d'activités	N	%
Actions tangibles/personnes	5	15,6
Actions tangibles/choses	14	43,8
Actions intangibles/personnes	7	21,9
Actions intangibles/choses	5	15,6

Ainsi, le premier secteur "Actions tangibles/personnes" correspond aux services destinés aux corps des personnes (salon de beauté, restaurant,...); le deuxième secteur "Actions tangibles/choses" correspond aux services destinés à des biens et autres possessions physiques (entretien et réparation industriel, soins vétérinaires, ...); le troisième secteur "Actions intangibles/personnes" correspond aux services destinés à l'esprit des personnes (éducation, théâtre, ...) et finalement, le quatrième secteur "Actions intangibles/choses" correspond aux services destinés à des possessions intangibles (banques, assurances, ...). Les résultats obtenus suite à cette classification (tableau 6) indiquent que la plupart des entreprises de notre échantillon (43,8%) appartiennent au secteur "Actions tangibles/choses". De plus, 21,9% des entreprises opèrent dans le secteur "Actions intangibles/personnes" et pour les secteurs "Actions tangibles/personnes" et "Actions intangibles/choses" on obtient la même proportion soit, 15,6%.

4.2 CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES

4.2.1 Caractéristiques générales des entreprises

Les résultats présentés au tableau 7, décrivent les caractéristiques générales des entreprises de services échantillonnées. Ainsi, notre échantillon se compose de nouvelles entreprises de services du Saguenay-Lac-St-Jean dont l'âge moyen était, au moment de l'étude, de 7,07 mois (écart-type de 4,30). Soulignons que l'un des principaux critères d'échantillonnage de l'étude voulait que ces entreprises aient moins d'un an d'existence. Toutefois, nous observons que trois (3) des entreprises étudiées avaient débuté leurs opérations depuis plus d'un an (14 ou 15 mois). Malgré ce fait, ces entreprises ont été incluses dans notre échantillon puisque nous considérons qu'il s'agit d'un écart relativement petit. De plus, vingt-quatre (24) des entreprises de notre échantillon étaient enregistrées ou incorporées depuis moins d'un (1) an et sept (7) depuis plus de douze (12) mois. Il s'agit majoritairement d'entreprises à propriétaire unique (68,8 %) et 68,8 % des entrepreneurs interrogés affirment n'avoir aucun associé. Par ailleurs, 56,3 % des entrepreneurs n'ont aucun membre de leur famille au sein de leur entreprise.

4.2.2 Caractéristiques liées aux activités de l'entreprise

Les résultats obtenus (tableau 8) indiquent que 93,8 % des entrepreneurs interrogés sont responsables des activités quotidiennes de leur entreprise. De plus, la majorité des entrepreneurs de l'échantillon affirment être responsables des opérations (90,6 %), du marketing (84,4 %), des ressources humaines (71,9 %), de la création et de l'innovation (81,3 %) ainsi que des finances (71,9 %). D'autre part, les entrepreneurs in-

Tableau 7

**Caractéristiques générales des entreprises
de services du Saguenay-Lac-St-Jean**

	N	%	\bar{x}	σ
AGE DES ENTREPRISES			7,07	4,30
0 à 6 mois	15	46,9		
7 à 12 mois	13	40,6		
Plus de 12 mois	3	9,4		
DATE D'ENREGISTEMENT/ INCORPORATION			8,90	6,92
0 à 6 mois	13	40,6		
7 à 12 mois	11	34,4		
Plus de 12 mois	7	21,9		
FORME LEGALE				
Propriétaire unique	22	68,8		
Société avec associés	4	12,5		
Compagnie par actions	6	18,8		
NOMBRE D'ASSOCIES/ACTIONNAIRES				
Aucun associé/actionnaire	22	68,8		
Un associé/actionnaire	3	9,4		
Deux associés/actionnaires	3	9,4		
Trois associés/actionnaires	3	9,4		
MEMBRE DE LA FAMILLE DANS L'ENTREPRISE			0,94	1,48
Aucune personne	18	56,3		
Une personne	8	25,0		
Trois personnes	4	12,5		
Plus de trois personnes	2	6,2		

Tableau 8

**Caractéristiques liées aux
activités de l'entreprise**

	N	%	\bar{x}	σ		
RESPONSABLE DES ACTIVITES QUOTIDIENNES						
Répondant	30	93,8				
Autres	2	6,3				
REPONDANT RESPONSABLE DE:						
Opérations	29	90,6				
Marketing	27	84,4				
Ressources humaines	23	71,9				
Création et innovation	26	81,3				
Finances	23	71,9				
	Min.	Max.	\bar{x}	σ		
NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL/SEMAINE						
Entreprise	14	126	58,6	24,6		
Tâches d'exécution	10	95	39,6	21,1		
Tâches de gestion	0	55	15,9	15,4		
Nombre d'employés	Aucun	1	2	3 et +		
	(%)	(%)	(%)	(%)		
				\bar{x}		
NOMBRE D'EMPLOYES (incluant propriétaire)						
Réguliers	3,1	62,5	12,5	21,9	1,69	1,42
Temps partiel	68,8	9,4	15,6	6,3	0,69	1,26
Temps partiel occasionnel	62,5	15,6	9,4	12,5	0,91	1,57
Bénévoles	87,5	3,1	3,1	6,3	0,38	1,16
NB.D'EMPLOYES/CATEGORIE D'EMPLOI						
Cadres	18,8	71,9	3,1	3,1	0,90	0,60
Personnel de bureau	75,0	18,8	3,1	----	0,26	0,51
Personnel de vente	84,4	6,3	6,3	----	0,19	0,54
Personnel exécutant	46,9	9,4	12,5	28,1	1,78	2,29

térogés accordent en moyenne 58,6 heures de travail par semaine à leur entreprise. De ce nombre d'heures, une moyenne de 39,6 heures sont consacrées à des tâches d'exécution et une moyenne de 15,9 heures à des tâches de gestion. Les résultats nous démontrent également que 62,5% des entreprises échantillonées ne comptent qu'un seul employé régulier, généralement le propriétaire-dirigeant lui-même. Par ailleurs, plus de 60% des répondants n'ont aucun employé temps partiel, temps partiel occasionnel ou bénévole. Bref, on obtient une moyenne de 1,69 employés réguliers, de 0,69 employés à temps partiel et de 0,91 employés à temps partiel occasionnel (ces résultats incluent le propriétaire-dirigeant). On observe également, que 71,9% des entreprises étudiées ne comptent qu'un seul employé cadre et que plus de 75% d'entre elles n'ont aucun effectif dans les catégories personnel de bureau et personnel de vente. Par ailleurs, plus de 50% des répondants bénéficient des services d'au moins un (1) employé exécutant. En résumé, ces entreprises comptent en moyenne 1,78 employés exécutants et 0,90 employés cadres.

4.3 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR

4.3.1 Caractéristiques personnelles des entrepreneurs

Le tableau 9 présente les caractéristiques personnelles des répondants. Les entrepreneurs rencontrés lors de cette étude sont âgés en moyenne de 37,8 ans. L'échantillon se compose de 78,1 % d'hommes et de 21,9 % de femmes et il s'agit majoritairement d'individus mariés ou vivant en union libre (68,7 %). On remarque également qu'une grande proportion des personnes interrogées (62,5 %) ont un membre de leur famille immédiate (conjoint, père, mère, frère, soeur ou enfants) en affaires qui, souvent, opèrent dans le même secteur d'activités (35,0 % des cas).

Tableau 9

**Caractéristiques personnelles
des entrepreneurs**

	N	%	\bar{X}	0
AGE			37,8	10,1
20 à 30 ans	8	25,0		
31 à 40 ans	14	43,7		
41 à 50 ans	7	21,8		
51 et plus	3	9,4		
SEXE				
Hommes	25	78,1		
Femmes	7	21,9		
ETAT CIVIL				
Marié/union libre	22	68,8		
Célibataire/séparé/divorcé/veuf	10	31,3		
MEMBRE DE LA FAMILLE EN AFFAIRES	20	62,5		
Activités ayant un lien avec répondant	7	21,9		
NOMBRE D'ANNEES DE SCOLARITE			15,5	3,30
Moins de 12 ans	7	21,9		
13 à 15 ans	6	18,8		
16 à 18 ans	14	43,7		
19 et 20 ans	5	15,6		
DIPLOME OBTENU				
Secondaire général	5	15,6		
Secondaire professionnel	3	9,4		
Collégial général	1	3,1		
Collégial professionnel	5	15,6		
Universitaire	17	53,1		

Tableau 9 (suite)

**Caractéristiques personnelles
des entrepreneurs**

	N	%	\bar{x}	σ
ANNEES D'EXPERIENCE DE TRAVAIL			12,4	9,67
Moins de 2 ans	3	9,4		
2 à 5 ans	6	18,8		
6 à 10 ans	9	28,2		
11 à 20 ans	9	28,2		
Plus de 20 ans	5	15,6		
EMPLOI ANTERIEUR/NB. D'EMPLOYES				
Moins de 10 employés	13	40,6		
11 à 50 employés	14	43,8		
51 à 250 employés	1	3,1		
251 à 500 employés	--	---		
Plus de 500 employés	3	12,5		
EXPERIENCE DE PROPRIETAIRE DIRIGEANT	7	21,9		
EXPERIENCE DE FAILLITE	4	12,5		
ACQUISITION DE CONNAISSANCE/FORMATION				
Gestion	14	43,8		
Technique	14	43,8		
Secteur	14	43,8		
Affaires	12	37,5		
Démarrage d'entreprise	9	28,1		
ACQUISITION DE CONNAISSANCE/EXP. TRAVAIL				
Gestion	3	9,4		
Secteur	10	31,3		
Gestion et secteur	15	46,9		

Les caractéristiques de la formation et des expériences de travail des entrepreneurs rencontrés sont également présentées au tableau 9. Le nombre moyen d'années de scolarité de l'échantillon est de 15,5 années et 53,1% des entrepreneurs interrogés détiennent un diplôme universitaire. De plus, le nombre d'années moyen d'expérience de travail est de 12,4 années. Une proportion de 43,8 % de répondants de l'échantillon bénéficient de plus de dix (10) années d'expérience sur le marché du travail et 84,4 % d'entre eux ont travaillé au sein d'une entreprise ayant cinquante (50) employés et moins. D'autre part, 21,9 % des répondants ont déjà été propriétaires-dirigeants d'une entreprise avant de se lancer en affaires et 12,5 % d'entre eux ont vécu une expérience de faillite. Par ailleurs, 43,8 %, des entrepreneurs rencontrés affirment avoir acquis des connaissances en gestion, des connaissances techniques et des connaissances du secteur d'activités par leur formation académique. Ils ont également acquis des connaissances en affaires dans 37,5 % des cas et en démarrage d'entreprise dans 28,1 % des cas à partir de cette même formation académique. Dans le même ordre d'idée, 46,9 % des répondants ont acquis des connaissances en gestion et des connaissances du secteur d'activités à partir de leur expérience de travail, 31,3 % ont acquis des connaissances du secteur d'activités seulement et 9,4 % ont acquis des connaissances en gestion seulement. Ainsi, un total de 78,2 % des entrepreneurs rencontrés ont acquis des connaissances du secteur d'activités par leur travail et un total de 56,3 % des connaissances en gestion.

4.3.2 Motivation et facteur déclencheur

Tel que discuté dans le cadre théorique, la motivation de l'entrepreneur est un élément déterminant lors de la création d'une entreprise.

Globalement, les principales raisons ayant motivé les entrepreneurs à fonder leur entreprise (tableau 10) sont: relever un défi (53,1 %), créer une entreprise à succès (34,4 %), créer mon emploi (31,3 %) et le désir d'indépendance (31,2 %). Ces résultats globaux sont obtenus par un cumul des trois (3) choix. Plus spécifiquement, le facteur mentionné le plus fréquemment comme premier choix par les répondants est "créer mon emploi" (21,9%). En deuxième choix, le facteur "relever un défi" obtient le meilleur score (18,8%) alors que le facteur "créer une entreprise à succès" est choisi par 25,0% des répondants comme troisième choix.

Tel que mentionné dans la littérature, habituellement la décision de lancer une entreprise survient suite à un évènement particulier vécu par l'entrepreneur. Dans l'ensemble, les résultats obtenus auprès de l'échantillon d'entreprises de services au Saguenay-Lac-St-Jean (tableau 10) démontrent que les principaux facteurs déclencheurs ayant incité l'entrepreneur à lancer son entreprise sont: l'identification d'une opportunité (40,6 %), le congédiement (31,3 %), la disposition financière et professionnelle (25,0 %), l'offre d'un partenaire (15,6 %) et l'insatisfaction au travail (15,6 %). Par ailleurs, le congédiement représente le facteur le plus fréquemment mentionné comme premier choix (21,9%) par les entrepreneurs rencontrés et l'identification d'une opportunité (15,6%) représente le facteur le plus fréquemment mentionné comme deuxième choix.

4.3.3 Source de l'idée d'affaires

Les résultats de cette étude, présentés au tableau 11, démontrent que les entrepreneurs ont identifié leur idée d'affaires principalement à partir de trois sources, soit: de la PME où je travaillais (18,8 %), d'une innovation (18,8 %) ou de la demande d'un client (12,5 %).

Tableau 10

Motivation de l'entrepreneur
à fonder son entreprise

	CHOIX 1		CHOIX 2		CHOIX 3		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
MOTIVATION								
Relever un défi	6	18,8	6	18,8	5	15,6	17	53,1
Créer entreprise à succès	1	3,1	2	6,3	8	25,0	11	34,4
Créer mon emploi	7	21,9	1	3,1	2	6,3	10	31,3
Désir d'indépendance	4	12,5	3	9,4	3	9,4	10	31,3
Etre mon propre patron	4	12,5	3	9,4	1	3,1	8	25,0
Valorisation personnelle	2	6,3	3	9,4	2	6,3	7	21,9
Faire de l'argent	2	6,3	2	6,3	2	6,3	6	18,8
Réaliser un rêve	1	3,1	1	3,1	4	12,5	6	18,8
Occuper mes temps libres	1	3,1	3	9,4	—	—	4	12,5
Autonomie financière	—	—	3	9,4	—	—	3	9,4
Avoir travail intéressant	—	—	3	9,4	—	—	3	9,4
Autres	2	6,3	1	3,1	—	—	3	9,4
FACTEUR DECLENCHEUR								
Identif. / opportunité	6	18,8	5	15,6	2	6,3	13	40,6
Congédiement	7	21,9	2	6,3	2	6,3	11	31,3
Disposé financ. & profes.	2	6,3	3	9,4	3	9,4	8	25,0
Insatisfaction au travail	3	9,4	1	3,1	1	3,1	5	15,6
Offre d'un partenaire	2	6,3	1	3,1	2	6,3	5	15,6
Remise en question	3	9,4	1	3,1	—	—	4	12,5
Retour au travail	1	3,1	2	6,3	—	—	3	9,4
Fin de contrat, projet	1	3,1	1	3,1	1	3,1	3	9,4
Offre support financier	—	—	2	6,3	1	3,1	3	9,4
Mutation (transfert)	2	6,3	—	—	—	—	2	6,3
Fin d'étude	1	3,1	—	—	1	3,1	2	6,3
Offre d'un client potentiel	—	—	2	6,3	—	—	2	6,3
Rétrogradation	—	—	—	—	—	—	—	—
Autres	2	6,3	3	9,4	1	3,1	6	18,8

Tableau 11

Source de l'idée d'affaires

	N	%
De la PME où je travaillais	6	18,8
Une innovation	6	18,8
Une demande spécifique d'un client	4	12,5
De la grande entreprise où je travaillais	3	9,4
Une recherche active d'opportunités	2	6,3
Un passe-temps (loisir)	1	3,1
Un deuxième emploi	1	3,1
Association avec inventeur	--	----
Autre	6	18,8

4.4 RESULTATS CONCERNANT LA PHASE DE PREDEMARRAGE

4.4.1 Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage

Le tableau 12 présente les caractéristiques générales de la phase de prédémarrage. Les entrepreneurs interrogés ont consacré en moyenne 4,59 mois à la préparation de leur projet d'entreprise. De plus, dans 62,5% des cas, cette préparation s'est effectuée sur une période de moins de trois (3) mois. Par ailleurs, 65,6 % des entrepreneurs rencontrés ont formulé un plan d'affaires et 15,6 % d'entre eux ont suivi un programme de formation sur la préparation d'un plan d'affaires. Enfin, une proportion de 40,6 % de ces entrepreneurs ont bénéficié du support d'un organisme.

Tableau 12

**Caractéristiques générales de la
phase de prédémarrage**

	N	%	\bar{x}	σ
MOIS DE PREPARATION DU PROJET			4,59	6,54
0 à 3 mois	20	62,5		
4 à 6 mois	6	18,8		
7 à 12 mois	5	15,6		
Plus d'un an	1	3,1		
FORMULATION D'UN PLAN D'AFFAIRES	21	65,6		
PROGRAMME DE FORMATION/PLAN D'AFFAIRES	5	15,6		
SUPPORT D'UN ORGANISME	13	40,6		
OBJECTIFS				
Présence d'objectifs	25	78,1		
Présence d'objectifs écrits	13	40,6		
Horizon temporel				
Moins d'un an	8	25,0		
1 à 2 ans	14	43,8		
3 à 5 ans	3	9,4		
Non précisé	4	12,5		
MISSION DE L'ENTREPRISE			\bar{x}	σ
Service à offrir	32	4,47	0,84	5,00
Clientèle visée	32	4,34	0,83	5,00
Modes d'opération	32	4,09	1,12	4,50
Territoire visé	32	3,59	1,21	4,00

D'autre part, 78,1 % des entrepreneurs ont affirmé avoir fixé des objectifs s'échelonnant, dans la majorité des cas (68,8 %), sur une période de deux (2) ans et moins. Toutefois, seulement 40,6 % des entrepreneurs interrogés ont formulé par écrit ces mêmes objectifs. Par ailleurs, 40,6 % des entrepreneurs ont formulé par écrit ces mêmes objectifs. Par ailleurs, 40,6 % des entrepreneurs interrogés ont formulé par écrit ces mêmes objectifs.

leurs, il semble que les entrepreneurs interrogés aient assez bien défini la mission de leur future organisation lors de la préparation du projet d'entreprise. En effet, sur une échelle de type Likert en cinq points (1= peu et 5= beaucoup) les degrés de précision des variables stratégiques motrices sont: service à offrir ($X=4,47$), territoire visé ($X=3,59$), clientèle visée ($X=4,34$) et modes d'opération ($X=4,09$).

4.4.2 Connaissance du secteur d'activité et de la gestion

Les résultats présentés au tableau 13 évaluent sur une échelle en cinq points (1= pas du tout et 5= Tout à fait) le degré de connaissance du secteur d'activités et de la gestion que possédaient les entrepreneurs interrogés avant de prendre la décision finale de se lancer en affaires. Ces résultats démontrent que les entrepreneurs avaient de bonnes connaissances du secteur d'activités de leur entreprise et de la gestion avant de se lancer en affaires puisque l'on obtient un score moyen général de 3,74. Par ailleurs, les entrepreneurs possédaient davantage de connaissances concernant les principaux concurrents (4,13), les principaux fournisseurs (4,13) et les clients intéressés (4,00). Toutefois, il semble que le volume potentiel de ventes de la future entreprise était moins connu (score moyen de 2,68) des entrepreneurs avant le lancement de la nouvelle entreprise.

4.4.3 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne

Cette partie présente les résultats détaillés concernant les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements

Tableau 13

**Connaissance du secteur d'activité et de la gestion
de l'entrepreneur avant de décider de partir en affaires**

	N	\bar{x}	σ	MD	MO
CONNAISSANCE DE:					
Principaux concurrents	32	4,13	1,03	5,00	5,00
Principaux fournisseurs	32	4,13	0,18	4,00	5,00
Clients intéressés	32	4,00	0,88	4,00	4,00
Somme de travail	32	3,97	0,97	4,00	5,00
Besoin en main-d'oeuvres	32	3,88	1,19	4,00	5,00
Investissement requis	32	3,88	1,13	4,00	5,00
Rôle de l'innovation	32	3,72	1,25	4,00	4,00
Point mort	32	3,63	1,15	4,00	5,00
Tendance du marché	32	3,59	0,98	4,00	4,00
Sources de financement	32	3,56	1,59	4,00	5,00
Volume potentiel de ventes	32	2,68	1,06	3,00	3,00
SCORE MOYEN GLOBAL					
		3,74			

général, sectoriel et interne. Ces comportements ont été évalués à partir d'une échelle de type Likert en cinq points où "1" (pas du tout) représente la valeur la moins élevée de l'échelle et "5" (tout à fait) la valeur la plus élevée. Afin de permettre certaines comparaisons, les différents facteurs environnementaux ont été divisés en trois (3) groupes principaux soit: l'environnement général, l'environnement sectoriel et l'environnement interne. Par ailleurs l'environnement sectoriel est éga-

lement subdivisé en quatre (4) sous-groupes, soit: la disponibilité des ressources, les clients, les fournisseurs et les concurrents. L'environnement interne, quant à lui, est composé de six (6) sous-groupes comprenant les aspects marketing, opérationnels, humains, financiers, informationnels et légaux.

4.4.3.1 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement général.

Les résultats descriptifs obtenus (tableau 14) à partir d'une échelle de Likert en cinq point (1= pas du tout et 5= Tout à fait) nous permettent de constater que les entrepreneurs analysent à des degrés différents chacune des variables de l'environnement général. Globalement, le score moyen de l'environnement général est de 3,10.

Les normes environnementales (3,63), la fiscalité (3,61) et la conjoncture économique (3,59) sont les variables pour lesquelles ont obtient les scores moyens les plus élevés. Par ailleurs, la valeur du dollar canadien (2,16) représente la variable ayant obtenu le score moyen le plus faible. On observe également, que la fiscalité (3,61) représente le facteur le plus analysé parmi les lois et règlements mentionnés alors que la CSST (2,65) correspond au facteur le moins analysé.

4.4.3.2 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel

L'utilisation d'une échelle de Likert en cinq points (1= pas du tout et 5=tout à fait) nous a permis d'obtenir les résultats descriptifs pré-

Tableau 14

**Comportements de gestion de l'entrepreneur liés
à l'analyse des facteurs de l'environnement général
lors de la phase de prédémarrage**

	N	\bar{X}	σ	MD	MO
Normes environnementales	32	3,63	1,59	4,00	5,00
Lois/Fiscalité	32	3,61	1,20	4,00	4,00
Conjoncture économique	32	3,59	1,24	4,00	4,00
Température et saison	32	3,56	1,34	4,00	4,00
Taux de chômage	32	3,48	1,47	4,00	4,00
Lois/Santé et hygiène	32	3,38	1,43	4,00	5,00
Lois/Normes du travail	32	3,38	1,38	3,00	3,00
Technologies disponibles	32	3,31	1,54	4,00	4,00
Subventions gouvernem.	32	3,15	1,70	4,00	5,00
Taux d'intérêt	32	3,10	1,55	3,00	1,00
Lois/Bâtiment	32	3,04	1,52	4,00	4,00
Aides gouvernementales	32	2,81	1,58	3,00	1,00
Lois/Municipal	32	2,81	1,27	3,00	4,00
Taux d'inflation	32	2,67	1,49	2,00	1,00
Lois/CSST	32	2,65	1,38	2,00	2,00
Tendances démographiques	32	2,33	1,43	2,00	1,00
Valeur du dollar canadien	32	2,16	1,39	1,00	1,00
SCORE MOYEN GLOBAL		3,10			

sentés au tableau 15. Le score moyen global pour l'environnement sectoriel est de 3,49. De plus, l'observation des scores moyens nous permet de constater que les variables de l'environnement sectoriel sont analysées à des degrés différents. Les besoins de la clientèle (4,38), la

Tableau 15

**Comportement de gestion de l'entrepreneur liés
à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel
lors de la phase de prédémarrage**

	N	\bar{x}	σ	MD	MO
RESSOURCES (score moyen global):		3,81			
Disponibilité/équipements	32	4,29	0,90	5,00	5,00
Disponib./prod.& fournitures	32	4,10	1,15	4,50	5,00
Disponibilité/ress.humaines	32	3,03	1,48	3,00	4,00
LES CLIENTS (score moyen global):		2,97			
Besoins de la clientèle	32	4,38	0,83	4,50	5,00
Identif./types de clientèles	32	3,97	1,09	4,00	4,00
Taille du marché	32	3,63	1,24	4,00	4,00
Caractér./territoire visé	32	3,19	1,25	3,00	4,00
Ouverture marché/autres prov.	32	1,67	1,28	1,00	1,00
Poss.exportation hors Canada	32	1,00	0,00	1,00	1,00
LES FOURNISSEURS (score moyen global):		3,63			
Qualité des services	32	3,84	1,19	4,00	5,00
Localisation	32	3,81	1,20	4,00	5,00
Caractér./produits-services	32	3,81	1,20	4,00	4,00
Prix des prod. et services	32	3,74	1,13	4,00	4,00
Nombre	32	3,63	1,22	4,00	4,00
Délais de livraison	32	3,63	1,16	4,00	4,00
Quantités disponibles	32	3,52	1,43	4,00	4,00
Volonté/faire aff. ensemble	32	3,45	1,34	4,00	4,00
Termes de crédits	32	3,25	1,48	3,50	5,00

Tableau 15 (suite)

**Comportement de gestion de l'entrepreneur liés
à l'analyse des facteurs de l'environnement sectoriel
lors de la phase de prédémarrage**

	N	\bar{X}	σ	MD	MO
LES CONCURRENTS (score moyen global):		3,55			
Localisation	32	4,00	1,22	4,00	5,00
Qualité des services	32	4,00	1,00	4,00	4,00
Prix des services	32	3,94	1,03	4,00	5,00
Nombre	32	3,91	1,40	4,00	5,00
Caractér. des services	32	3,80	1,16	4,00	4,00
Part de marché	32	3,59	1,34	4,00	5,00
Forces-faiblesses/concurr.	32	3,58	1,43	4,00	5,00
Distribution	32	3,44	1,16	3,00	3,00
Publicité et promotion	32	3,39	1,26	3,00	3,00
Arrivée nouveaux concurr.	32	2,74	1,37	2,00	2,00
Services substituts	32	2,63	1,28	3,00	3,00
SCORE MOYEN GLOBAL		3,49			

disponibilité des équipements (4,29) et la disponibilité des produits et fournitures (4,10) représentent les variables ayant obtenu les scores moyens les plus élevés si l'on considère toutes les variables de l'environnement sectoriel. A l'opposé, les possibilités d'exportation (1,00) et l'ouverture de marché autres provinces (1,67) obtiennent les scores moyens les moins élevés.

Par ailleurs, une analyse détaillée des résultats nous révèle d'autres informations intéressantes. Ainsi, nous obtenons un score moyen

global de 3,81 pour l'analyse de la disponibilité des ressources. Le facteur le plus analysé est la disponibilité des équipements (4,29) tandis que la disponibilité des ressources humaines (3,03) correspond au facteur le moins analysé.

Concernant l'analyse de la clientèle, un score moyen de 2,97 a été obtenu. Les facteurs les plus analysés sont les besoins de la clientèle (4,38) et l'identification des types de clientèles (3,97). A l'opposé, les facteurs les moins analysés sont les possibilités d'exportation hors Canada (1,00) et l'ouverture de marché autres provinces (1,67). Soulignons cependant que notre échantillon est constitué majoritairement d'entreprises visant un marché local (34,4%) ou régional (40,6%) (voir tableau 22).

Le score moyen obtenu pour l'analyse des fournisseurs est de 3,63. Les facteurs les plus analysés sont la qualité des services (3,84), la localisation (3,81), les caractéristiques des produits et services (3,81) ainsi que les prix des produits et services (3,74). Quant aux autres facteurs analysés par les entrepreneurs, ils cumulent des scores moyens qui se situent près de la moyenne globale (3,63).

Finalement, le score moyen lié à l'analyse de la concurrence est de 3,55. La localisation des concurrents (4,00), la qualité des services (4,00), le prix de ces services (3,94) et le nombre de concurrents (3,91) sont les facteurs les plus analysés par les futurs entrepreneurs. Par ailleurs, les facteurs les moins analysés sont les services substitut (2,63) et les possibilités d'arrivée des nouveaux concurrents (2,74). Ces derniers résultats nous apparaissent surprenant compte tenu du fait que plusieurs des entrepreneurs interrogés considèrent l'arrivée de nou-

veaux concurrents (28,8%) et les services substituts (18,8%) comme des menaces pour leur entreprise (tableau 16).

En résumé pour chacun des sous-groupes de l'environnement sectoriel, nous observons les scores moyens suivants (en ordre décroissant): disponibilité des ressources (3,81), fournisseurs (3,63), concurrents (3,55) et clients (2,97). Nous devons cependant être prudent concernant la dimension clients puisque deux facteurs (ouverture des marchés autres provinces et possibilités d'exportation hors Canada) viennent abaisser considérablement ce résultat. En effet, nous obtenons un score moyen de 3,79 pour cette dimension, si l'on ne considère pas ces deux facteurs dans le calcul de la moyenne. Finalement, nous obtenons un score moyen globale de 3,49 pour l'environnement sectoriel.

4.4.3.3 Opportunité et menaces de l'environnement externe

L'analyse des environnements général et sectoriel permet à l'entrepreneur d'identifier les facteurs externes qui peuvent représenter des opportunités ou des menaces pour la future entreprise. Les résultats de cette étude (tableau 16) démontrent que 37,5 % des entrepreneurs interrogés considèrent les besoins de la clientèle comme un facteur favorisant la création et le démarrage de leur entreprise alors que 21,8% des répondants mentionnent au même titre, le nombre de concurrents et 18,8%, la conjoncture économique . En contre partie, 53,1% des entrepreneurs considèrent la conjoncture économique comme l'un des principaux facteurs pouvant menacer la création et le démarrage de leur entreprise. De plus, certains entrepreneurs affirment que l'arrivée de nouveaux concurrents (28,2%) et les services substituts (18,8 %) constitueront des menaces importantes lors du lancement de leur entreprise.

Tableau 16

**Facteurs considérés comme une
opportunité ou une menace par l'entrepreneur
lors de la phase de prédémarrage**

	CHOIX 1		CHOIX 2		CHOIX 3		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
OPPORTUNITES								
Besoins clientèle	9	28,1	1	3,1	2	6,3	12	37,5
Nombre de concurrents	3	9,4	3	9,4	1	3,1	7	21,9
Conjoncture économique	4	12,5	1	3,1	1	3,1	6	18,8
Taille du marché	2	6,3	2	6,3	1	3,1	5	15,6
Subventions gouvernement.	1	3,1	2	6,3	2	6,3	5	15,6
Prix des serv. concurr.	1	3,1	2	6,3	1	3,1	4	12,5
Normes environnement.	--	--	3	9,4	1	3,1	4	12,5
Localisation/concurr.	1	3,1	1	3,1	1	3,1	3	9,4
Taux d'intérêt	2	6,3	--	--	--	--	2	6,3
Identif. types de client.	1	3,1	1	3,1	--	--	2	6,3
Prix prod.serv./fourn.	1	3,1	1	3,1	--	--	2	6,3
Part de marché/concurr.	1	3,1	1	3,1	--	--	2	6,3
Température et saison	1	3,1	--	--	1	3,1	2	6,3
Technologie disponible	1	3,1	--	--	1	3,1	2	6,3
Disponib. ress. humaines	--	--	1	3,1	1	3,1	2	6,3
Aides gouvernementales	--	--	1	3,1	1	3,1	2	6,3
Localisation/fournis.	--	--	1	3,1	1	3,1	2	6,3
MENACES								
Conjoncture économique	15	46,9	1	3,1	1	3,1	17	53,1
Arrivée nouv. concurr.	3	9,4	4	12,5	2	6,3	9	28,2
Services substituts	2	6,3	--	--	4	12,5	6	18,8
Part de marché/concur.	2	6,3	1	3,1	--	--	3	9,4
Taux d'inflation	1	3,1	1	3,1	--	--	2	6,3
Prix des serv. concur.	1	3,1	1	3,1	--	--	2	6,3
Qualité/serv.concurrent	1	3,1	--	--	1	3,1	2	6,3
Taille du marché	--	--	2	6,3	--	--	2	6,3
Nombre de concurrents	--	--	2	6,3	--	--	2	6,3
Caractér./serv. concur.	--	--	2	6,3	--	--	2	6,3
Subventions gouvern.	--	--	1	3,1	1	3,1	2	6,3
Publicité et promotion	--	--	1	3,1	1	3,1	2	6,3

4.4.3.4 Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne

L'utilisation d'une échelle de Likert en cinq points (1= pas du tout et 5= tout à fait) nous a permis d'obtenir les résultats descriptifs concernant les comportements de gestion liés à l'analyse des facteurs de l'environnement interne (tableau 17). Ainsi, le score moyen global de l'environnement interne est de 3,45. Par ailleurs, les différents facteurs liés à l'environnement interne ont été regroupés en six (6) aspects soit les aspects marketing, opérationnels, humains, financiers, informationnels et légaux. L'observation des scores moyens obtenus, nous permet de constater que les entrepreneurs interrogés analysent à des degrés différents chacun des facteurs de l'environnement interne.

Nous obtenons un score moyen de 3,75 pour l'analyse des aspects marketing. La qualité des services à offrir (4,50), le service à la clientèle (4,10) et la gamme de services à offrir (4,09) sont les facteurs marketing les plus analysés tandis que les sources d'information (3,13) correspondent au facteur le moins analysé par les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de cette étude. De plus, on observe que le prix du service à offrir (3,84), l'uniformisation du service offert (3,79), les délais de livraison (3,77) et l'accessibilité aux services (3,68) enregistrent des scores près de la moyenne globale des aspects marketing. Soulignons également, que la qualité des services à offrir (4,50) représente le facteur ayant obtenu le score moyen le plus élevé de l'ensemble des facteurs des environnements général, sectoriel et interne.

Concernant les aspects opérationnels, nous obtenons un score moyen de 3,51 et l'analyse des besoins en équipement et fournitures (4,13) est le facteur le plus analysé. Cette observation, nous semble intéressante

Tableau 17

**Comportements de gestion de l'entrepreneur
liés à l'analyse de l'environnement interne
lors de la phase de prédémarrage**

	N	\bar{X}	σ	MD	MO
ASPECT MARKETING (Score moyen global):		3,75			
Qualité / services à offrir	32	4,50	0,88	5,00	5,00
Service à la clientèle	29	4,10	1,11	4,00	5,00
Gamme de services à offrir	32	4,09	0,93	4,00	4,00
Prix des services à offrir	32	3,84	1,22	4,00	5,00
Uniformisation /serv. offert	28	3,79	1,07	4,00	4,00
Délais livraison / services	30	3,77	1,19	4,00	5,00
Accessibilité aux services	31	3,68	1,25	4,00	5,00
Capacité de product. / serv.	30	3,57	1,17	4,00	4,00
Poss. développer. nouv.serv.	32	3,41	1,34	4,00	4,00
Promotion et publicité	32	3,41	1,19	4,00	4,00
Sources d'information	31	3,13	1,28	3,00	4,00
ASPECT OPERATIONNELS (score moyen global):		3,51			
Besoins équipement & fourn.	32	4,13	1,01	4,00	4,00
Critères / contrôle qualité	32	3,78	1,24	4,00	4,00
Aménagement physique / entr.	32	3,75	1,24	4,00	5,00
Critères / sélect. équip.	32	3,72	1,14	4,00	4,00
Standard. méthode travail	32	3,66	1,04	4,00	4,00
Coûts d'opération	32	3,47	1,24	4,00	4,00
Planif. & contrôle des opér.	32	3,41	1,13	4,00	4,00
Niveau de stock de fourn.	30	3,40	1,28	4,00	4,00
Gestion des achats	29	3,28	1,13	3,00	4,00
Critères / localis. entrep.	30	3,20	1,61	4,00	5,00
Critère de sélect. fourn.	32	3,19	1,26	3,00	3,00
Besoins en ressources	28	3,18	1,19	3,00	3,00

Tableau 17 (suite)

**Comportements de gestion de l'entrepreneur
liés à l'analyse de l'environnement interne
lors de la phase de prédémarrage**

	N	\bar{x}	σ	MD	MO
ASPECTS HUMAINS (score moyen global):		3,08			
Qualifications requises	32	4,03	1,20	4,00	5,00
Tâches à exécuter	32	3,78	1,07	4,00	4,00
Rémunération	32	3,44	1,44	4,00	4,00
Moyens / coordin. activités	32	3,31	1,31	3,00	3,00
Philosophie de gestion	31	3,26	1,32	3,00	4,00
Besoins ress. humaines	30	3,23	1,25	3,00	4,00
Besoins de formation	29	3,10	1,32	3,00	2,00
Utilis. / conseillers ext.	31	3,00	1,48	3,00	4,00
Critères de sélection	26	2,85	1,59	3,00	1,00
L'accueil du nouvel employé	24	2,83	1,58	3,00	1,00
Exigences / santé & sécurité	27	2,78	1,53	3,00	1,00
Méthodes de recrutement	26	2,65	1,65	2,50	1,00
Méth. évaluation du personnel	26	2,58	1,42	2,00	1,00
Création conseil d'adm.	19	2,26	1,56	1,00	1,00
ASPECTS FINANCIERS (score moyen global):		3,33			
Besoins de fonds	32	3,72	1,17	4,00	4,00
Coûts globaux	32	3,69	1,15	4,00	4,00
Capacité d'endettement	30	3,43	1,14	3,00	3,00
Point mort	32	3,41	1,46	4,00	4,00
Sources de financement	31	3,32	1,47	4,00	4,00
Chiffre d'affaires potentiel	32	3,31	1,20	4,00	4,00
Procédures / contrôle financ.	32	3,28	1,30	3,00	3,00
Taxes et impôt à payer	32	3,25	1,16	3,00	3,00
Pertes ou profits potentiels	32	3,13	1,26	3,00	3,00
Variation du fonds roulement	32	3,06	1,34	3,00	3,00
Budgets prévisionnels	32	3,00	1,41	3,00	4,00

Tableau 17 (suite)

**Comportements de gestion de l'entrepreneur
liés à l'analyse de l'environnement interne
lors de la phase de prédémarrage**

	N	\bar{x}	σ	MD	MO
ASPECTS INFORMATIONNELS (sc.moyen global):	3,55				
Système informatique	28	3,61	1,57	4,00	5,00
Système comptable approprié	32	3,56	1,27	4,00	5,00
Prix de revient	29	3,48	1,38	4,00	5,00
ASPECTS LEGAUX (score moyen global):	3,49				
Formes juridiques	31	3,97	1,19	4,00	5,00
Ententes légales	28	3,71	1,21	4,00	4,00
Droits & devoirs actionnaires	19	2,79	1,69	2,00	1,00
SCORE MOYEN GLOBAL	3,45				

considérant que lors de l'analyse de l'environnement sectoriel, nous avons obtenu des scores élevés concernant les facteurs "disponibilité en équipement" (4,29) et "disponibilité des produits et fournitures" (4,10) (voir tableau 15). Par ailleurs, les critères de contrôle de la qualité (3,78), l'aménagement physique de l'entreprise (3,75), les critères de sélection des équipements (3,72) et la standardisation des méthodes de travail (3,66) obtiennent des scores moyens supérieurs à la moyenne global de l'aspect opérationnel. Quant aux besoins en ressources (3,18), aux critères de sélection des fournitures (3,19) et aux critères de localisation de l'entreprise (3,20), ils correspondent aux facteurs opérationnels les moins analysés.

Les aspects humains obtiennent la moyenne la plus faible de l'environnement interne avec un score de 3,08. Ce résultat, nous semble lié au fait que les entreprises échantillonées comptent en moyenne 1,69 employés réguliers et ce, en incluant le propriétaire-dirigeant. D'autre part, les facteurs les plus analysés par les entrepreneurs sont les qualifications requises (4,03) et les tâches à exécuter (3,78). En outre, les critères de sélection (3,85), l'accueil du nouvel employé (2,83), les exigences en santé et sécurité (2,78), les méthodes de recrutement (2,65) et les méthodes d'évaluation du personnel (2,58) enregistrent des scores inférieurs à la moyenne globale de l'aspect humain. La création d'un conseil d'administration (2,26) représente, quant à lui, le facteur humain le moins analysé par l'entrepreneur, lors de la phase de prédémarrage.

Pour les aspects financiers, nous obtenons un score moyen de 3,33. Les facteurs les plus analysés sont les besoins de fonds (3,72) et les coûts globaux (3,69) alors que le facteur le moins analysé correspond aux budgets prévisionnels (3,00). Quant à la capacité d'endettement (3,43), l'analyse du point mort (3,41), les sources de financement (3,32), le chiffre d'affaires potentiel (3,31), les procédures de contrôle financier (3,28) et les taxes et impôt à payer (3,25), ils obtiennent des scores près de la moyenne globale de l'aspect financier.

Concernant les aspects informationnels, nous observons que les scores moyens obtenus pour les différents facteurs analysés se situent autour du score moyen global (3,55). De façon plus précise, le système informatique, le système comptable et le prix de revient enregistrent respectivement des scores de 3,61, 3,56 et 3,48.

Nous cumulons un score moyen de 3,49 pour les aspects légaux. Les formes juridiques (3,97) représentent le facteur le plus analysé tandis que les droits et devoirs des actionnaires (2,79) constituent le facteur le moins analysé. Cependant, ce dernier résultat peut s'expliquer par le fait que 68,8% des répondants possèdent une entreprise à propriétaire unique.

En résumé, par ordre décroissant, nous obtenons les scores moyens suivants: aspects marketing (3,75), aspects informationnels (3,55), aspects opérationnels (3,51), aspects légaux (3,49), aspects financiers (3,33) et aspects humains (3,08). Ce qui nous donne un score moyen global de 3,45 concernant l'analyse de l'environnement interne par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage.

4.4.4 Forces et faiblesses de l'entreprise

Les résultats du tableau 18 indiquent que les répondants considèrent leurs caractéristiques personnelles (56,3%), les caractéristiques du service offert par leur entreprise (31,3%) et la connaissance du secteur d'activités (31,3%) comme les principales forces pouvant avantager la future entreprise. A l'opposé, les principales faiblesses identifiées par les entrepreneurs sont leurs connaissances de la gestion (21,9%) et les finances de l'entreprise (18,6%). De plus, l'analyse des résultats obtenus auprès de cet échantillon permet également de constater que les entrepreneurs ont identifié davantage de forces que de faiblesses.

Tableau 18

**Forces et Faiblesses des entreprises de
services en phase de prédémarrage**

	N	%
FORCES		
Personnalité des dirigeants	18	56,3
Caractéristiques du service	10	31,3
Connaissance du secteur d'activités	10	31,3
Service innovateur	8	25,0
Qualité du service	7	21,9
Financement de l'entreprise	6	18,6
Localisation de l'entreprise	6	18,6
Caractéristiques de l'entreprise	3	9,4
FAIBLESSES		
Connaissance de la gestion	7	21,9
Finance de l'entreprise	6	18,6
Promotion et publicité	4	12,5
Localisation de l'entreprise	2	6,3
Personnalité du dirigeant	2	6,3

4.4.5 Sources d'information

Lors de l'analyse des environnements interne et externe, diverses sources d'informations (impersonnelles et personnelles) peuvent être consultées. Nous avons tenté d'évaluer la fréquence d'utilisation ainsi que le degré d'intérêt, sur une échelle de Likert en cinq points (1= pas intéressant et 5= très intéressant), des principales sources d'informations

consultées par les entrepreneurs lors de la préparation de leur projet d'entreprise. Les résultats présentés au tableau 19 démontrent que les entrepreneurs rencontrés considèrent que la plupart des sources d'information consultées sont intéressantes. De plus, les futurs propriétaires-dirigeants consultent les revues et journaux (10/32=31,2%), les amis (9/32=28,1%), les clients (8/32=25,0%) et les parents (6/32= 18,8%) pour obtenir de l'information sur l'économie. Toutefois, les amis (source personnelle) obtiennent le score moyen le plus élevé (4,11) concernant le degré d'intérêt des informations sur l'économie recueillies par les entrepreneurs. D'autre part, 21,9% (7/32) des entrepreneurs rencontrés consultent les revues et journaux et 18,6% (6/32) les amis, sur les questions d'ordre politique. Ces deux sources d'information politique (revue & journaux et amis) obtiennent des scores moyens d'environ 3,50.

Les bibliothèques et les ministères (6/32=18,8%) sont les principales sources d'information concernant l'aide gouvernementale disponible. Cependant, l'intérêt démontré par les entrepreneurs pour ces sources d'information se traduit par un score moyen de 2,67 seulement. Les bibliothèques et ministères (8/32=25,0%) constituent également une source d'information privilégiée par les entrepreneur pour obtenir de l'information sur les lois et règlements. On obtient alors un score moyen de 3,88 concernant le degré d'intérêt des informations sur les lois et règlements obtenues de cette source (bibliothèques et ministères). Par ailleurs, les sources personnelles sont généralement privilégiées par les entrepreneurs afin de recueillir de l'information sur la clientèle. Ainsi, les clients (13/32=40,6%), les concurrents (7/32=21,9%) et les amis (6/32=18,8%) sont les principales sources consultées par les entrepreneurs pour obtenir des renseignements sur la clientèle. De plus, les entrepreneurs considèrent que les concurrents (4,43) et les clients (4,31) représentent les sources d'information les plus intéressantes sur la

TABLEAU 19

Les sources d'information consultées et l'intérêt des entrepreneurs
concernant les informations obtenues

Information sur	Sources impersonnelles					Sources personnelles																				
	Revues Journaux	N	\bar{X}	Répertoires Statistiques	N	\bar{X}	Documents concurrence	N	\bar{X}	Bibliothèques ministères	N	\bar{X}	Amis	N	\bar{X}	Parents	N	\bar{X}	Concurrence	N	\bar{X}	Clients	N	\bar{X}	Autres (précisez)	N
Sur l'économie	10	4.00	5	3.20	4	3.25	1	1.00		9	4.11	6	3.33	2	4.00	8	3.88	-	-							
Politiques gouvernementales	7	3.57	1	1.00	3	3.00	5	3.00		6	3.50	1	4.00	1	3.00	2	4.50	2	5.00							
Aide & support gouvernem.	4	2.75	3	3.00	2	2.50	6	2.67		5	3.20	2	4.00	-	-	-	-	-	-	2	4.00					
Lois et règlements	-	-	3	3.33	3	4.00	8	3.88		4	3.50	3	3.67	3	4.33	2	3.00	4	3.25							
Clientèle	5	4.20	5	3.80	4	4.00	1	3.00		6	3.83	5	3.40	7	4.43	13	4.31	-	-							
Fournisseurs	4	4.50	1	4.00	2	5.00	-	-		5	4.80	4	4.00	7	4.71	4	4.00	1	4.00							
Matières premières	1	3.00	-	-	3	4.00	-	-		1	4.00	2	4.00	2	5.00	1.	4.00	2	3.50							
Machinerie & équipements	7	4.29	2	3.00	3	4.67	1	5.00		5	4.20	3	5.00	7	4.14	2	4.50	2	4.50							
Sources de financement	2	4.00	1	3.00	2	4.00	4	3.75		4	4.25	4	4.00	1	4.00	1	5.00	3	4.33							
Concurrents	5	4.60	5	4.80	6	4.33	-	-		4	4.25	4.	4.50	7	3.71	9	4.00	-	-							
Marchés étrangers	1.	500	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	2	2.50	-	-	-	-							
Autres informations (précisez)	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							

clientèle. Concernant les fournisseurs, les répondants s'informent principalement auprès de leurs concurrents (21,9%) et trouvent particulièrement intéressants les renseignements ainsi recueillis puisque le degré d'intérêt de cette source se traduit par un score moyen de 4,71.

Les entrepreneurs consultent généralement les revues et journaux (7/32-21,9%) ainsi que les concurrents (7/32-21,9%) pour se renseigner sur la machinerie et l'équipement et considèrent ces sources intéressantes puisqu'ils accordent un score moyen supérieur à 4,00 à chacune d'elles. En quête d'informations sur leurs concurrents, les entrepreneurs rencontrés consultent principalement les clients (9/32-28,1%), les concurrents (21,9%) ainsi que la documentation de ces concurrents (6/32-18,8%). Cependant, la documentation des concurrents est considérée comme la source la plus intéressante par les entrepreneurs puisqu'ils lui accordent un score moyen de 4,33.

Bref, les entrepreneurs rencontrés consultent principalement leurs amis (49 fois), les revues & journaux (47 fois) et leurs clients (42 fois) pour obtenir les informations nécessaires à la préparation de leur projet d'entreprise. Ces consultations ont principalement pour objectifs de recueillir de l'information sur la clientèle (46 fois), l'économie (45 fois) et les concurrents (40 fois).

4.4.6 Personnes ressources

Comme nous l'avons précisé dans le cadre théorique, la création d'une entreprise représente une démarche relativement complexe. La réalisation d'un tel projet implique généralement la participation de plusieurs personnes. Afin d'évaluer le degré d'implication des prin-

cipales personnes ressources identifiées, nous avons utilisé une échelle de Likert en cinq points (1= inactif et 5= très actif). Les résultats présentés au tableau 20 nous démontrent que les personnes ressources sont généralement peu actives, lors de l'élaboration du projet d'entreprise. Toutefois, la famille (3,41) et les amis (3,15) représentent les personnes ressources les plus actives lors de la phase de prédémarrage. A l'opposé, le patron (1,12), les groupes de soutien (1,66) (ex:L.O.G.E.Q.) et les commissaires industriels (1,78) sont considérés comme les personnes ressources les moins actives lors de l'élaboration d'un tel projet.

Ces personnes ressources peuvent aider l'entrepreneur dans ses démarches afin d'identifier les ressources financières, matérielles ou humaines, pour le supporter et l'encourager ou encore lui fournir des informations sur les affaires et/ou le secteur d'activités. Les résultats présentés au tableau 21 indiquent que la famille dans 81,3% des cas et les amis dans 71,9% des cas supportent et encouragent l'entrepreneur lors de l'élaboration du projet d'entreprise. Les amis (43,8%) sont également consultés pour obtenir de l'information sur les affaires et/ou le secteur d'activités. De plus, 40,6% des entrepreneurs s'adressent au personnel des institutions financières et 28,1% à la famille pour l'obtention de ressources monétaires. On observe également que les comptables (53,1%) et les avocats et notaires (40,6%) sont souvent consultés pour obtenir de l'information sur les affaires et/ou le secteur d'activités de l'entreprise. Finalement, les entrepreneurs tentent également d'obtenir du support et de l'encouragement auprès de leur future clientèle (46,9%). Par ailleurs, les entrepreneurs s'adressent généralement à la famille (25,0%) et aux fournisseurs (25,0%) pour l'obtention des ressources matérielles. Concernant les ressources humaines, les entrepreneurs sollicitent généralement l'aide de la famille (34,4%), des collègues de travail (28,1%) et des amis (28,1%).

Tableau 20

**Degré de participation des personnes ressources
lors de l'élaboration du projet d'entreprise**

	N	\bar{x}	σ	MD	MO
Famille	32	3,41	1,37	3,50	5,00
Amis personnels	32	3,15	1,27	3,00	3,00
Clients	32	2,63	1,43	3,00	1,00
Comptables	31	2,53	1,34	3,00	3,00
Personnel d'institutions financières	31	2,44	1,56	2,00	1,00
Collègue de travail	32	2,22	1,56	1,50	1,00
Fournisseurs	31	2,16	1,55	1,00	1,00
Centre d'aide aux entreprises	31	2,09	1,47	1,00	1,00
Fonctionnaires	31	2,03	1,53	1,00	1,00
Avocats ou notaires	30	1,91	1,42	1,00	1,00
Commissaires industriels	30	1,78	1,56	1,00	1,00
Groupe de soutien (ex: S.I.J.)	30	1,66	1,45	1,00	1,00
Patron	30	1,12	0,71	1,00	1,00
Autres gens d'affaires	31	1,87	1,45	1,00	1,00
Autres professionnels	30	1,19	0,83	1,00	1,00

4.4.7 Les choix stratégiques

Les choix stratégiques effectués par les entrepreneurs en phase de prédémarrage sont présentés au tableau 22. Ces choix concernent le marché, la clientèle, la technologie utilisée, les caractéristiques du service, son prix, sa distribution et sa promotion. Les choix stratégiques des entrepreneurs, à l'exception du marché visé, ont été identifiés à

Tableau 21

**Raisons invoquées par les entrepreneurs
pour contacter les personnes ressources lors de
la phase de prédémarrage**

	RESS. FINANC.	RESS. MATER.	RESS. HUM.	SUPPORT ENCOUR.	INFORM. AFFAIRES ET SECT.
	N %	N %	N %	N %	N %
Famille	9 28,1	8 25,0	11 34,4	26 81,3	10 31,3
Collègue de travail	1 3,1	3 9,4	9 28,1	7 21,9	9 28,1
Patron	-- ----	1 3,1	1 3,1	2 6,3	2 6,3
Amis personnels	3 9,4	4 12,5	9 28,1	23 71,9	14 43,8
Pers.institutions financières	13 40,6	-- ----	1 3,1	2 6,3	8 25,0
Avocats ou notaires	1 3,1	-- ----	2 6,3	6 18,8	13 40,6
Comptables	4 12,5	1 3,1	-- ----	5 15,6	17 53,1
Fonctionnaires	3 9,4	2 6,3	1 3,1	3 9,4	8 25,0
Fournisseurs	-- ----	8 25,0	-- ----	4 12,5	8 25,0
Clients	1 3,1	-- ----	2 6,3	15 46,9	10 31,3
Commissaires indust.	2 6,3	2 6,3	4 12,5	5 15,6	4 12,5
Centre d'aide aux entreprises	4 12,5	1 3,1	1 3,1	2 6,3	6 18,8
Groupe S.I.J.	4 12,5	1 3,1	2 6,3	2 6,3	3 9,4
Autres gens affaires	-- ----	1 3,1	1 3,1	2 6,3	4 12,5
Autres professionnels	-- ----	-- ----	1 3,1	2 6,3	3 9,4

Tableau 22

**Les choix stratégiques des entrepreneurs
lors de la phase de prédémarrage**

	N	%				
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	\bar{x}
MARCHE						
Local	11	34,4				
Régional	13	40,6				
Provincial	4	12,5				
National	1	3,1				
International						
SCORE						
Qualité du serv. (inf./supérieure)	----	----	21,9	12,5	59,4	4,40
Clientèle (masse/ciblée)	15,6	3,1	18,8	12,5	43,8	3,70
Service (traditionnel/innovateur)	15,6	6,3	18,8	15,6	34,4	3,40
Marché (nouveau/existant)	21,9	12,5	9,4	9,4	37,5	3,20
Gamme/services (peu/très étendue)	15,6	15,6	34,4	12,5	15,6	2,97
Image/clientèle (pop./prestige)	21,9	9,4	37,5	6,3	18,8	2,90
Distribution (exclusive/intensive)	25,0	12,5	25,0	12,5	18,8	2,87
Technologie (peu/très sophist.)	31,3	9,4	18,8	12,5	21,9	2,83
Promotion (faible/élevée)	18,8	15,6	40,6	12,5	6,3	2,70
Prix (faible/élevé)	18,8	15,6	43,8	15,6	----	2,60
Marché (peu/beaucoup concurrence)	18,8	37,5	15,6	6,3	12,5	2,43
Nature du serv. (spéc./général.)	43,8	15,6	25,0	----	9,4	2,10

l'aide d'une échelle en cinq (5) points sur laquelle le répondant indiquait les caractéristiques spécifiques de ses orientations stratégiques lors de la formulation de son projet d'entreprise (ex: 1= peu de concurrence et 5= beaucoup de concurrence). Ainsi, la majorité des entreprises de notre échantillon visent un marché local (34,4%) ou régional (40,6%). De plus, 56,3 % de ces entreprises visent un marché où la concurrence est faible. Quant à l'image de la clientèle, 21,9% des futurs dirigeants d'entreprises visent une clientèle dite populaire, 18,8% une clientèle de prestige et 37,5% une clientèle qui se situe à mi-chemin entre les deux catégories précédentes. Par ailleurs, 43,8% des entrepreneurs interrogés cherchent à atteindre un clientèle ciblée et 59,4% des répondants se considèrent comme des spécialistes dans leur service. Une proportion de 31,3% de ces entreprises misaient sur une technologie peu sophistiquée alors que 21,9% d'entre elles préféraient utiliser une technologie très sophistiquée. Concernant les services à offrir, 50% des entrepreneurs rencontrés désiraient desservir leur clientèle avec un service innovateur et 34,4% avec une gamme de service moyennement étendue. La stratégie prédominante consiste à offrir un service de qualité supérieure à celle des compétiteurs puisque 71,9% des entrepreneurs privilégient cette stratégie. Par ailleurs, 43,8% des répondants misent sur une stratégie de prix comparables à celle de leurs concurrents. Quant à la distribution, on observe que les entrepreneurs semblent privilégier autant la distribution exclusive que la distribution intensive. Finalement, 40,6% des entrepreneurs interrogés utiliseront la promotion avec une intensité comparable à celle des concurrents. Bref, dans les entreprises de services en phase de prédémarrage, les entrepreneurs misent principalement sur des services de qualité supérieure qu'ils pourront offrir à des prix comparables à ceux de leurs concurrents. De plus, ils privilégient un service innovateur et spécialisé destiné à une clientèle ciblée et ce, dans un marché où la concurrence est faible.

4.5 VERIFICATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus concernant les comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements interne, sectoriel et général. Ces résultats spécifiques ont pour objectif de vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude descriptive.

4.5.1 Vérification de l'hypothèse 1

Selon cette hypothèse, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents les environnements interne, sectoriel et général. Ainsi, cette hypothèse a pour objectif de démontrer que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt, en terme d'analyse, aux environnements interne, sectoriel et général. Globalement, les résultats présentés au tableau 23, indiquent que les scores moyens obtenus concernant le degré d'analyse des environnements interne (3,45), sectoriel (3,56) et général (3,15) sont différents. De plus, les tests statistiques effectués (Tests T de Student) nous révèlent que ces différences sont significatives dans deux (2) de ces cas seulement, soit entre les environnements interne et général ainsi qu'entre les environnements sectoriel et général puisque les scores obtenus sont inférieurs au seuil de signification de 0,05. Toutefois, la différence entre les environnements interne et sectoriel s'est avérée non significative puisque le score obtenu est supérieur au seuil de signification de 0,05.

De façon détaillée, le score moyen obtenu pour l'environnement interne (3,45) est inférieur au score moyen de l'environnement sectoriel (3,56). Cependant, le test statistique effectué (test T) nous révèle que

Tableau 23

**Comparaison du degré d'analyse des
environnements général, sectoriel et interne**

	N	X	σ	Diff.	Signif.
Environnement sectoriel	32	3,56	0,72	0,117	0,367
Environnement interne	32	3,45	0,85		
Environnement général	32	3,15	0,83	-0,297	0,027
Environnement interne	32	3,45	0,85		
Environnement général	32	3,15	0,83	-0,414	0,013
Environnement sectoriel	32	3,56	0,72		

cette différence (0,1167) est non significative puisque la probabilité obtenue (0,367) est supérieure au seuil de signification de 0,05. Par ailleurs, le score moyen obtenus pour l'environnement interne (3,45) est supérieur au score moyen de l'environnement général (3,15) et le test statistique effectué (test T) nous indique que cette différence (-0,297) est significative puisque le score (0,027) est inférieur au seuil de signification de 0,05. Enfin, le score moyen de l'environnement sectoriel (3,56) est supérieur au score moyen de l'environnement général (3,15) et le test statistique réalisé (test T) nous indique que cette différence (-0,414) est significative puisque la probabilité obtenus (0,013) est inférieure au seuil de signification de 0,05.

En résumé, lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs interrogés analysent à des degrés différents les environnements interne et général ainsi que les environnements sectoriel et général. Toutefois, ces entrepreneurs semblent accorder le même intérêt à l'analyse de l'environnement interne qu'à l'analyse de l'environnement sectoriel. Par conséquent, cette hypothèse à l'effet que les entrepreneurs analysent à des degrés différents les environnements interne, sectoriel et général est partiellement confirmée.

4.5.2 Vérification de l'hypothèse 2

Selon cette hypothèse, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents chacune des principales composantes de l'environnement interne. Bref, cette hypothèse cherche à démontrer que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt en terme d'analyse aux composantes suivantes de l'environnement interne: le marketing, les opérations, les ressources humaines et les ressources financières. Les résultats présentés au tableau 24 démontrent que le marketing obtient le score moyen le plus élevé (3,76) de l'ensemble de ces composantes de l'environnement interne. De plus, la différence entre le score moyen marketing et le score moyen des composantes opérationnelles, humaines et financières est significative dans tous les cas puisque le score résultant des tests T est inférieur au seuil de signification 0,05. Par conséquent, on peut affirmer que les entrepreneurs analysent à un degré significativement plus élevé les aspects marketing si on les compare aux aspects opérationnels, financiers et humains. Par ailleurs, le degré d'analyse des aspects opérationnels se traduit par un score moyen de 3,51 ce qui est supérieur au score moyen des aspects financiers (3,33) et humains (3,21). Cependant, seule la différence obtenue entre les aspects

Tableau 24

**Comparaison entre le degré d'analyse
des différents aspects de l'environnement interne**

	N	\bar{X}	σ	Diff.	Signif.
Marketing	32	3,76	0,84	0,254	0,001
Opération	32	3,51	0,89		
Marketing	32	3,76	0,84	0,548	0,000
Humain	32	3,21	1,06		
Marketing	32	3,76	0,84	0,425	0,001
Finance	32	3,33	0,97		
Opération	32	3,51	0,89	0,302	0,017
Humain	32	3,21	1,06		
Opération	32	3,51	0,89	0,179	0,086
Finance	32	3,33	0,97		
Humain	32	3,21	1,06	-0,123	0,454
Finance	32	3,33	0,97		

opérationnels et humains (0,302) s'est avérée significative avec un score (0,017) inférieur au seuil de signification de 0,05. Ainsi, l'on peut observer que la composante opérationnelle est analysée à un degré significativement plus élevé que la composante humaine. Toutefois, la différence entre le degré d'analyse des composantes opérationnelle et fi-

nancière s'est avérée non significative avec un score (0,086) supérieur au seuil de signification 0,05. Finalement, le score moyen obtenu pour la composante financière (3,33) est supérieur à celui de la composante humaine (3,21). Cependant, les tests effectués nous ont permis de constater que cette différence (-0,123) était non significative puisque le score obtenu (0,454) est supérieur au seuil de signification 0,05.

Par conséquent, ces résultats confirment partiellement notre hypothèse soutenant que la différence entre le degré d'analyse des composantes marketing, opérationnelle, financière et humaine est significative. Bref, on observe que le marketing se démarque des quatre (4) autres composantes et la composante opérationnelle de la composante financière. Cependant, la différence entre la composante opérationnelle et humaine n'est pas significative de même que la différence entre la composante humaine et financière.

Par ailleurs, une analyse détaillée des différents facteurs liés à chacune des composantes de l'environnement interne montre que l'ensemble des facteurs ne sont pas analysés avec le même intérêt par l'entrepreneur. A cet égard, les résultats aux tests T concernant les facteurs de la composante marketing (tableau 25) indiquent que la qualité du service (4,50) obtient la moyenne la plus élevée et que ce score est significativement différent de chacun des scores moyens des autres facteurs marketing étudiés. De plus, les scores moyens concernant la gamme de services à offrir (4,09) et le service à la clientèle (4,10) sont significativement différents de ceux obtenus par la plupart des autres facteurs marketing analysés. Bref, les entrepreneurs semblent accorder plus d'intérêt à ces trois (3) facteurs (qualité du service, gamme de services et service à la clientèle) lors de la phase de prédémarrage.

Tableau 25

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs des aspects marketing (Tests T)

Concernant la composante opérationnelle, le besoin en équipement et fourniture obtient le score moyen le plus élevé de 4,13 et les résultats aux tests T (tableau 26) montrent des différences significatives en comparaison à l'ensemble des facteurs analysés sauf dans le cas des critères de contrôle de la qualité. Bref, on observe que les entrepreneurs analysent principalement leur besoin en équipement et fourniture en ce qui concerne la dimension opérationnelle.

Pour la composante humaine, les résultats (tableau 27) indiquent que les scores moyens obtenus concernant les qualifications requises (4,03) et les tâches à exécuter (3,78) enregistrent des écarts significatifs avec l'ensemble des autres énoncés. Enfin, on constate que l'intérêt des entrepreneurs est concentré principalement sur ces deux (2) variables lors de l'analyse de la composante humaine.

Les résultats concernant la composante financière (tableau 28) montre que les entrepreneurs analysent à des degrés comparables l'ensemble des variables liées à la fonction finance, c'est-à-dire que les scores obtenus (tests T) sont généralement non significatifs.

En résumé, ces résultats spécifiques montrent que les variables liées aux différentes composantes de l'environnement interne ne sont pas tous analysées avec le même intérêt par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage, dans les entreprises de services. Par ailleurs, on observe que dans le cas des composantes marketing, opérationnelle et humaine, certaines variables sont plus analysées par l'entrepreneur, ce qui ne semble pas être le cas pour la fonction financière.

Tableau 26

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de l'aspect opérationnel (Tests T)

Tableau 27

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs des aspects humains (Tests T)

Tableau 28

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs des aspects financiers (Tests T)

4.5.3 Vérification de l'hypothèse 3

Selon cette hypothèse, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents chacune des dimensions de l'environnement sectoriel. Bref, cette hypothèse cherche à démontrer que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt, en terme d'analyse, aux dimensions suivantes de l'environnement sectoriel: les disponibilités en ressources, les clients, les fournisseurs et les concurrents. Les résultats présentés au tableau 29 indiquent que les différences entre chacune des dimensions étudiées sont non significatives puisque les scores résultants des tests T sont dans tous les cas supérieurs au seuil de signification 0,05. Bref, on observe que les entrepreneurs analysent à des degrés comparables l'ensemble des dimensions de l'environnement sectoriel. Par conséquent, cette hypothèse doit être rejetée dans sa totalité.

Par ailleurs une analyse détaillée des différents facteurs liés à chacune des dimensions de l'environnement sectoriel montre que l'ensemble des facteurs ne sont pas analysés avec le même intérêt par les entrepreneurs, lors de la phase de prédémarrage. A cet égard, les résultats concernant la dimension disponibilité en ressources (tableau 30) révèlent que la disponibilité en ressources humaines obtient le score moyen le moins élevé et que la différence entre ce score et la moyenne des autres facteurs de cette dimension est significative dans tous les cas. Ainsi, les résultats obtenus auprès de notre échantillon d'entreprises de services indiquent que la disponibilité des ressources humaines est un facteur moins préoccupant pour les entrepreneurs lors de l'analyse de la disponibilité des ressources.

Quant à la dimension clients (tableau 31), les résultats indiquent que l'ensemble des facteurs sont analysés à des degrés différents puisque

Tableau 29

Comparaison entre le degré d'analyse des différentes
dimensions de l'environnement sectoriel

	N	\bar{X}	σ	Diff.	Signif.
Disp. ressources	26	3,51	1,20	0,163	0,461
Clients	26	3,35	0,85		
Fournisseurs	26	3,51	1,20	-0,177	0,565
Concurrents	26	3,69	0,98		
Clients	26	3,51	1,20	-0,123	0,660
Fournisseurs	26	3,64	0,73		
Concurrents	32	3,55	0,78	-0,010	0,211
Fournisseurs	32	3,65	0,10		
Clients	32	3,55	0,78	-0,036	0,792
Concurrents	32	3,59	0,88		
Fournisseurs	32	3,65	0,10	0,064	0,711
Concurrents	32	3,59	0,88		

les tests T montrent des différences significatives dans tous les cas, à l'exception du couple de facteurs ouverture de marché autres provinces (1,67) et possibilité d'exportation hors Canada (1,00). Ces résultats révèlent que les entrepreneurs s'intéressent davantage aux besoins de la clientèle (4,38) qu'aux autres facteurs soit, en ordre décroissant: l'identification des types de clientèle (3,97), la taille du marché (3,63),

Tableau 30

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs
liés à la disponibilité des ressources

	Disponibilité équipements ($\bar{X}=4,29$)	Disponibilité prod. & fourn. ($\bar{X}=4,10$)
Disponibilité ress. humaines ($\bar{X}=3,03$)	0,000	0,000
Disponibilité équipements ($\bar{X}=4,29$)	-----	0,394

les caractéristiques du territoire visé (3,19) et de façon équivalente, l'ouverture des marchés autres provinces (1,67) et la possibilité d'exportation hors Canada (1,00).

Pour la dimension fournisseurs, les résultats des tests T (tableau 32) indiquent que, généralement, les entrepreneurs analysent à des degrés comparables l'ensemble des facteurs à l'étude puisqu'on obtient des différences non significatives dans la majorité des cas.

Les résultats obtenus pour la dimension concurrents (tableau 33), montrent que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt, en terme d'analyse, à tous les facteurs qui y sont rattachés. De façon générale, les scores moyens des facteurs services substituts (2,63) et possibilité

Tableau 31

Comparaison du degré d'analyse des différents facteurs liés à la dimension clients

	Ident. types client. ($\bar{x}=3,97$)	Taille marché ($\bar{x}=3,63$)	Ouvert. marché autres prov. ($\bar{x}=1,67$)	Possib. export. hors Canad ($\bar{x}=1,00$)	Caract. territoire ($\bar{x}=3,19$)
Besoin de la clientèle ($\bar{x}=4,38$)	0,013 ($\bar{x}=4,38$)	0,002	0,000	0,000	0,000
Identification types clientèles ($\bar{x}=3,97$)	-----	0,039	0,000	0,000	0,000
Taille du marché ($\bar{x}=3,63$)	-----	-----	0,000	0,000	0,026
Ouverture marché autres provinces ($\bar{x}=1,67$)	-----	-----	-----	0,136	0,001
Possibilité d'exportation hors Canada ($\bar{x}=1,00$)	-----	-----	-----	-----	0,000

Tableau 32

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de la dimension fournisseurs (Tests T)

	Localisation des fourn.	Caract. produits & services	Prix des produits	Délais de livraison	Quantité disponible	Qualité des services	Termes de crédit consentis	Volonté de faire affaires ensemble
	$\bar{X}=3,81$	$\bar{X}=3,81$	$\bar{X}=3,74$	$\bar{X}=3,63$	$\bar{X}=3,52$	$\bar{X}=3,84$	$\bar{X}=3,25$	$\bar{X}=3,45$
Nombre de fournisseurs $\bar{X}=3,63$	0,344	0,380	0,466	0,669	0,655	0,200	0,030	0,639
Localisation des fournisseurs $\bar{X}=3,81$	****	0,856	0,647	0,444	0,118	1,000	0,019	0,077
Caractéristiques produits/services $\bar{X}=3,81$	****	****	0,745	0,620	0,326	0,882	0,021	0,133
Prix des produits et services $\bar{X}=3,74$	****	****	****	0,752	0,255	0,655	0,085	0,071
Délais de livraison $\bar{X}=3,63$	****	****	****	****	0,206	0,455	0,161	0,326
Quantité disponible $\bar{X}=3,52$	****	****	****	****	****	0,155	0,408	0,865
Qualité des services $\bar{X}=3,84$	****	****	****	****	****	****	0,013	0,110
Termes de crédit consentis $\bar{X}=3,25$	****	****	***	****	****	****	****	0,621

Tableau 33

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de la dimension concurrents (Tests T)

d'arrivée de nouveaux concurrents (2,74) sont significativement différents des scores moyens de la plupart des autres facteurs. Il semble donc que les entrepreneurs en phase de prédémarrage analysent avec un moindre intérêt ces deux (2) facteurs (services substituts et possibilité d'arrivée de nouveaux concurrents). Par contre, les autres facteurs liés à la concurrence semblent intéresser à des degrés équivalents les entrepreneurs.

Bref, ces résultats indiquent que lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs n'analysent pas avec le même intérêt les variables liées à chacune des dimensions de l'environnement sectoriel. Ainsi, on observe que pour les dimensions disponibilité des ressources et concurrents, les facteurs les moins analysés sont mis en évidence. Par ailleurs, la dimension clients démontre certaines particularités puisque tous les facteurs sont analysés à des degrés différents à l'exception des variables ouverture de marchés autres provinces et possibilités d'exportation hors Canada. Quant à la dimension fournisseurs, tous les facteurs sont analysés avec le même intérêt par les entrepreneurs.

4.5.4 Vérification de l'hypothèse 4

Selon cette hypothèse, les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents chacun des facteurs de l'environnement général. Bref, cette hypothèse cherche à démontrer que les entrepreneurs n'accordent pas le même intérêt, en terme d'analyse, aux différentes variables composant l'environnement général. Les résultats des tests T (tableau 34) indiquent que le score moyen de la valeur du dollar canadien (2,16) comparé aux scores moyens de la plupart des autres variables enregistrent des différences significatives. Ceci tend à démontrer que les

Tableau 34

Comparaison entre le degré d'analyse des différents facteurs de l'environnement général (Tests T)

entrepreneurs analysent avec moins d'intérêt la valeur du dollar canadien que la plupart des autres facteurs à l'étude. Ce résultat pourrait être lié à la nature locale et régionale du marché visé. Par ailleurs, les autres facteurs semblent analysés à des degrés comparables d'intérêt par les entrepreneurs en phase de prédémarrage puisque les tests T enregistrent des différences non significatives dans la majorité des cas. Par conséquent, cette hypothèse à l'effet que les entrepreneurs analysent à des degrés significativement différents les variables de l'environnement général est partiellement confirmée.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

CHAPITRE IV

DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Les résultats de la présente étude nous fournissent des informations intéressantes concernant les comportements de planification stratégique des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et sur certaines des caractéristiques de l'échantillon. De façon générale, nous observons que les entrepreneurs interrogés sont plus âgés et plus scolarisés que ceux rencontrés dans d'autres études s'intéressant à l'entrepreneurship québécois (Lorrain et Raymond, 1988; Garnier et Gasse, 1986; Belley, 1987; Dussault et Lorrain, 1987). Par ailleurs, ces entrepreneurs bénéficient de plusieurs années d'expérience sur le marché du travail et ce, principalement en contexte de PME. Ce résultat vient supporter les dires de certains auteurs à l'effet que les PME constituent d'excellents incubateurs d'entrepreneurs (Lorrain, 1990; Garnier et Gasse, 1986; Belley, 1987). En outre, l'influence de la famille, caractéristique identifiée dans la littérature, semble jouer un rôle important auprès des entrepreneurs à l'étude puisque la majorité d'entre eux ont un membre de leur famille en affaires. De plus, les résultats nous indiquent que ces entrepreneurs avaient acquis des connaissances en gestion et des connaissances du secteur d'activités de la future entreprise grâce à leur formation académique et à leur expérience de travail. Cette observation tend à démontrer que, conformément à la littérature, les entrepreneurs se lancent en affaires dans un secteur d'activités qu'ils connaissent bien. Quant aux facteurs motivant le répondant à se lancer en affaires, les résultats de cette étude viennent appuyer la littérature puisque les besoins d'accomplissement, d'indépendance et d'autonomie ont été identifiés comme étant les principales sources de motivation de l'entrepreneur.

(Belley, 1987). Par ailleurs, les résultats nous révèlent que les entrepreneurs rencontrés sont généralement responsables de l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui vient appuyer la littérature qui considère l'omniprésence du propriétaire dirigeant comme une des caractéristiques principales des PME. Bref, les caractéristiques psycho-sociologiques décrivant cet échantillon de créateurs d'entreprises de services sont comparables à celles observées dans d'autres études à l'exception de l'âge et de la scolarité.

Concernant la phase de prédémarrage, nous obtenons également des résultats fort intéressants. D'une part, il semble que la majorité des entrepreneurs interrogés consacrent peu de temps à la préparation de leur projet d'entreprise, ce qui peut s'expliquer par l'âge, la scolarité et le niveau de connaissances du secteur d'activités qui semblent plus élevés chez les entrepreneurs rencontrés. Lors de cette préparation, la majorité des entrepreneurs de l'échantillon ont élaboré un plan d'affaires et se sont fixés des objectifs à court terme. Cette dernière constatation est conforme aux résultats obtenus dans d'autres études démontrant que la planification stratégique dans les PME est principalement orientée sur le court terme (Stoner, 1983; Shuman et Seeger, 1986). Les résultats de cette recherche indiquent également que les futurs dirigeants d'entreprises de services avaient précisé les variables stratégiques motrices définissant la mission de l'organisation (service, territoire visé, clientèle visée et modes d'opération). D'autre part, la vérification du niveau de connaissances des entrepreneurs relativement à la gestion et au secteur d'activités indiquent que les répondants étaient généralement bien informés et ce, particulièrement en ce qui concerne certains facteurs de l'environnement sectoriel, soit: les principaux concurrents, les principaux fournisseurs et les clients. Ce résultat est légèrement supérieur à celui obtenu par Dussault et Lorrain (1987) avec un échantil-

ion d'entreprises manufacturières en phase de prédémarrage. Par contre, les entrepreneurs semblent éprouver certaines difficultés concernant l'évaluation du volume de ventes potentielles. Pourtant, cette donnée constitue une information capitale pour démontrer la valeur de l'opportunité d'affaires que le futur entrepreneur désire exploiter.

En référence au contenu proposé en matière de planification stratégique et de plan d'affaires, la littérature en entrepreneurship recommande à tout nouvel entrepreneur désirant se lancer en affaires, qu'une analyse de tous les facteurs externes et internes à l'entreprise soit effectuée afin d'accroître sa compréhension de la dynamique du fonctionnement de la future entreprise. Une telle démarche s'associe à l'approche systémique qui suggère à l'entrepreneur d'avoir une vision holistique de la nouvelle entité économique (Belley, Dussault et Lorrain, 1989). Contrairement à ces recommandations théoriques proposées par la littérature, les résultats obtenus concernant l'étude des comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements général, sectoriel et interne lors de la phase de prédémarrage montrent que les entrepreneurs interrogés n'accordent pas le même intérêt à chacun de ces environnements. Ainsi, les entrepreneurs se préoccupent davantage de leurs environnements interne et sectoriel que de leur environnement général. Toutefois, ils semblent accorder le même intérêt aux environnements sectoriel et interne.

Par ailleurs, les résultats indiquent que le degré d'analyse des facteurs liés à chacun des environnements général, sectoriel et interne est différent. Bien que l'environnement général soit l'environnement le moins analysé par les entrepreneurs en comparaison des environnements sectoriel et interne, on constate que l'ensemble des variables de l'environnement général sont analysées à des niveaux équivalents, à l'exception

de la valeur du dollar canadien qui semble peu analysé par les entrepreneurs. Toutefois, la nature locale et régionale du marché visé par ses nouvelles entreprises peut expliquer le peu d'intérêt manifesté à l'égard de cette dernière variable.

De plus, on constate que l'ensemble des dimensions de l'environnement sectoriel, soit: la disponibilité en ressources, les clients, les fournisseurs et les concurrents qui sont analysées avec le même intérêt par l'entrepreneur. Cependant, des résultats détaillés indiquent la présence de variations dans le niveau d'analyse de certaines variables. Ainsi, on observe que la disponibilité en ressources humaines constitue le facteur le moins analysé, lors de la phase de prédémarrage, en comparaison de la disponibilité en équipement et de la disponibilité en produits et fournitures. Ce résultat s'expliquerait par le faible besoin en ressources humaines associé à la création et au démarrage des entreprises de services. En rapport à la dimension clients, on observe que les entrepreneurs se concentrent principalement sur les éléments besoins de la clientèle, identification des types de clientèle, taille du marché ainsi que sur les caractéristiques du territoire visé. Par contre, les variables ouverture de marchés autres provinces et possibilités d'exportation hors Canada constituent des éléments peu considérées par les entrepreneurs lors des analyses. Ceci s'explique par l'orientation locale et régionale de ces entrepreneurs concernant le démarrage de la nouvelle entreprise de services. Quant à la dimension concurrents, on constate que les entrepreneurs analysent avec le même intérêt l'ensemble des variables qui y sont reliées à l'exception des variables services substituts et possibilités d'arrivée de nouveaux concurrents auxquelles ils accordent moins d'intérêt. Ceci nous apparaît paradoxalement au fait que les entrepreneurs considèrent que les services substituts et l'arrivée de nouveaux concurrents représentent des menaces importantes pour la future

entreprise. Enfin, on observe que lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs analysent à des degrés comparables l'ensemble des facteurs liés à la dimension fournisseurs.

Par ailleurs, les résultats obtenus concernant les aspects internes (les aspects marketing, opérationnels, financiers et humains) indiquent que les aspects marketing sont au centre des préoccupations des entrepreneurs rencontrés et que les aspects opérationnels sont analysés avec plus d'intérêt que les aspects humains. En contre partie, ces entrepreneurs accordent le même intérêt, en terme d'analyse, aux aspects opérationnels qu'aux aspects financiers ainsi qu'aux aspects financiers et humains. En parallèle, les résultats obtenus par Dussault et Lorrain (1987) concernant les comportements de gestion d'entrepreneurs du secteur manufacturier en phase de démarrage indiquent qu'à ce stade de vie, l'intérêt de l'entrepreneur est concentré davantage sur la fonction production. Ce qui nous amène à croire que les préoccupations majeures de l'entrepreneur concernant les fonctions de l'entreprise pourraient varier avec le stade de développement et le secteur d'activités de l'entreprise. De plus, les résultats détaillés révèlent que les degrés d'analyse des variables liées à chacune des dimensions de l'environnement interne enregistrent certaines différences. Plus spécifiquement, on observe qu'en matière de marketing, les entrepreneurs accordent beaucoup d'intérêt à la qualité des services à offrir, à la gamme de services à offrir et au service à la clientèle. Concernant la dimension opérationnelle, les besoins en équipements et fournitures constitue la variable la plus analysée par les entrepreneurs. Ce résultat lié à l'environnement interne est cohérent avec les résultats de l'environnement sectoriel concernant l'analyse de la disponibilité des ressources où les facteurs disponibilité en équipements et disponibilité en produits et fournitures représentaient les variables les plus analysées par les entrepreneurs. En

matière de ressources humaines, l'entrepreneur concentre ses analyses principalement sur les tâches à exécuter et sur les qualifications requises alors que tous les facteurs liés à la fonction finance sont analysés à un même niveau par les entrepreneurs, lors de la phase de prédémarrage.

Bref, on observe qu'au moment de la formulation du premier plan stratégique et opérationnel de l'entreprise (projet d'entreprise), tous les facteurs environnementaux ne sont pas analysés avec le même intérêt par les entrepreneurs tel que recommandé par la littérature normative en entrepreneurship. Il semble que les facteurs à proximité de l'entreprise (facteurs de l'environnement interne et sectoriel) intéressent davantage l'entrepreneur contrairement aux facteurs de l'environnement général. De plus, il apparaît que l'entrepreneur considère principalement les facteurs liés au marketing lors de l'analyse de l'environnement interne, alors que toutes les composantes de l'environnement sectoriel sont évaluées de façon équivalente par l'entrepreneur lors de ce premier stade de développement de l'entreprise.

Lors de cette phase de prédémarrage, les entrepreneurs consultent diverses sources, tant personnelles qu'impersonnelles, afin de recueillir toutes les informations nécessaires à la préparation de leur projet d'entreprise. Les résultats de cette étude démontrent que les entrepreneurs recherchent principalement de l'information sur la clientèle, l'économie et les concurrents. De plus, les amis, les revues et journaux ainsi que les clients sont les sources d'information privilégiées par les futurs propriétaires-dirigeants d'entreprises de services. Par ailleurs, les entrepreneurs consultés comptent généralement sur la participation de diverses personnes ressources pour les aider dans la réalisation de ce projet. La famille et les amis représentent les personnes les plus actives

lors de ces démarches et c'est vers eux que se tournent, le plus souvent, les entrepreneurs pour obtenir du support et de l'encouragement. Ces résultats sont conformes à ceux obtenus par Lorrain (1990) dans son étude sur les jeunes entrepreneurs québécois. De plus, on constate que l'entrepreneur, lors de la phase de prédémarrage, est fréquemment à la recherche d'informations sur les affaires mais aussi de support et d'encouragement et qu'à cette fin, ils contactent diverses personnes ressources.

Par ailleurs, les résultats complémentaires concernant les choix stratégiques des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage révèlent que le marché visé est majoritairement local ou régional. De plus, on constate que la majorité des entrepreneurs ont des orientations stratégiques ayant comme principales caractéristiques les points suivants: on vise un marché ayant peu de concurrence, on cherche à atteindre une clientèle très ciblée, on cherche à offrir un service spécialisé, on considère le service offert comme étant innovateur, les services offerts seront de qualité supérieure et les prix sont comparables à ceux des concurrents.

La création d'entreprise constitue un stimulant économique non négligeable dans notre société puisqu'elle génère de nombreux emplois. C'est donc dans cette perspective que cette étude a été réalisée. Bien qu'elle ne considère qu'une infime partie de la problématique des comportements de gestion des entrepreneurs en phase de prédémarrage, elle met en évidence certains faits fort intéressants. D'une part, on constate que la réalité telle que vécue par les entrepreneurs diffère de ce qui est recommandé dans la littérature. Ainsi, contrairement à ce que propose la littérature en matière de planification stratégique et de plan d'affaires qui privilégie une vision holistique de l'entreprise, l'en-

trepreneur concentre ses efforts de planification principalement sur l'analyse de certaines variables environnementales. Il semble, en effet, que l'entrepreneur priorise l'analyse des environnements interne et secteuriel au détriment de l'environnement général. Par ailleurs, cette étude démontre que les entrepreneurs en phase de prédémarrage accordent un intérêt particulier à l'analyse de la dimension marketing et qu'ils se préoccupent plus spécifiquement de la qualité des services à offrir. Cette préoccupation se reflète également au niveau des choix stratégiques puisque la qualité supérieure du service représente une orientation stratégique majeure.

Selon les auteurs en entrepreneurship, la phase de prédémarrage constitue une période préparatoire devant contribuer à la création et à la réussite de la nouvelle entreprise. Cependant, un écart important apparaît entre le contenu prescrit par la littérature en matière de planification stratégique et de plan d'affaires et les résultats obtenus dans le cadre de cette étude. Parallèlement à ce constat, une nouvelle interrogation se pose: les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et les dimensions qu'ils privilient ont-elles une influence sur la survie de ces futures entités économiques ?

De plus, il faut aussi reconnaître les différences de secteur d'activités qui peuvent se traduire par des exigences spécifiques et influencer les comportements de planification stratégique et opérationnelle de l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage. Parallèlement, le stade de développement constitue un autre facteur de contingence pouvant expliquer les différences de comportements de gestion des entrepreneurs. Bref, les résultats de cette étude apportent des informations intéressantes mais suscitent de nouvelles interrogations:

Quelle est l'influence des comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage sur la réussite de la future entreprise?

Quelle est l'influence du stade de développement d'une entreprise sur les comportements de gestion des entrepreneurs ?

A cet égard, des recherches futures devront aborder la problématique de l'évolution des comportements de gestion en favorisant une approche longitudinale et multi-sectorielle. Le nombre élevé de création d'entreprises et le taux élevé d'échecs chez ces nouvelles entreprises justifient l'intérêt que les chercheurs doivent apporter à la phase de prédémarrage afin d'accroître nos connaissances.

Pour terminer, il convient de souligner les principales limites de cette recherche. Ainsi, la taille de l'échantillon (32 entreprises) représentent la principale limite de cette étude, ce qui a pour effet de restreindre la validité externe de ces résultats et par conséquent, la portée de ces conclusions. Une autre limite à reconnaître est liée à la validité et à la fidelité de l'outil de mesure utilisé dans le cadre de cette recherche. Malgré ces limites méthodologiques, il n'en demeure pas moins que cette recherche descriptive fournit un apport intéressant à l'explication des comportements de planification stratégique des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et souligne de nouvelles avenues de recherches concernant cette problématique.

CONCLUSION

La phase de prédémarrage d'une entreprise est une étape préparatoire pendant laquelle les futurs entrepreneurs élaborent les premiers plans stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Cette recherche avaient comme principal objectif d'identifier et d'évaluer les comportements de planification stratégique des entrepreneurs lors de ce premier stade de vie de l'entreprise. Les résultats obtenus auprès de cet échantillon d'entreprises de services mettent en évidence des faits fort intéressants. D'une part, les participants de cet étude sont très scolarisés et possèdent une grande expérience sur le marché du travail. De plus, ces créateurs d'entreprises se lancent généralement en affaires, dans un secteur d'activités qu'ils connaissent bien et ce, particulièrement en ce qui concerne les concurrents, les fournisseurs et les clients. D'autre part, bien que ces individus consacrent peu de temps à l'élaboration de leur projet d'entreprise, ils semblent respecter les premières étapes du processus de planification stratégique puisqu'ils définissent la mission de l'entreprise et élaborent certains objectifs à court terme. Par ailleurs, lors de l'analyse des environnements général, sectoriel et interne, les futurs dirigeants d'entreprises concentrent principalement leur attention sur certaines dimensions environnementales. Ainsi, les environnements sectoriel et interne les préoccupent davantage que l'environnement général. Plus spécifiquement, ils s'intéressent de façon équivalente à toutes les variables de l'environnement général, à l'exception de la valeur du dollar canadien qui leur semble peu importante en raison de la nature locale et régionale du marché visé. Concernant l'environnement sectoriel, chacune des dimensions étudiées est analysée, par les entrepreneurs, à des degrés comparables. Toutefois, des disparités apparaissent au niveau de l'analyse des variables liées à chacune de ces dimensions. Quant à l'environnement interne, le marketing cons-

titue la dimension la plus analysée par les entrepreneurs qui s'intéressent de façon très marquée à la qualité du service à offrir. On observe également que les aspects opérationnels préoccupent davantage les entrepreneurs que les aspects humains. Cependant, les aspects opérationnels et financiers de même que les aspects financiers et humains sont analysés à des degrés comparables. De plus, on observe certaines différences entre le degré d'analyse des variables liées à chacun de ces aspects de l'environnement interne, sauf en ce qui concerne l'aspect financier où l'ensemble des variables sont analysées à des niveaux équivalents.

En complément à toute l'analyse des variables des environnements général, sectoriel et interne, on observe que les entrepreneurs rencontrés considèrent la variable conjoncture économique tant comme une opportunité que comme une menace pour la future entreprise. De plus, les entrepreneurs estiment que les besoins de la clientèle et le nombre de concurrents constituent des facteurs représentant une opportunité lors du démarrage de l'entreprise. En opposition, deux (2) autres menaces liées à la concurrence ont été identifiées par les entrepreneurs soit, l'arrivée de nouveaux concurrents et les services substituts. Dans le même ordre d'idée, l'analyse de l'environnement interne a permis l'identification, par les entrepreneurs, des principales forces et faiblesses pouvant favoriser ou nuire à la création de l'entreprise. Ainsi, les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, le service à offrir et la connaissance du secteur d'activités constituent des forces majeures pour ces entreprises alors que les connaissances de la gestion et les finances de l'entreprise représentent les principales faiblesses identifiées par les entrepreneurs de l'étude.

La réalisation de cette analyse environnementale de l'entreprise implique une recherche active d'information. A cette fin, les futurs dirigeants consultent généralement leurs amis, les revues et journaux ainsi que les clients pour obtenir diverses informations, principalement en ce qui concerne la clientèle, l'économie et les concurrents. La famille et les amis sont, quant à eux, les personnes ressources les plus impliquées lors de l'élaboration du projet d'entreprise et c'est principalement vers eux que ce tournent les entrepreneurs pour obtenir le support et l'encouragement recherchés.

Par ailleurs, les choix stratégiques, dans les entreprises de services en phase de prédémarrage, reposent principalement sur l'offre de services de qualité supérieure. De plus, les futurs dirigeants s'orientent vers l'offre de services innovateurs et spécialisés, destinés à une clientèle ciblée et ce, dans un marché où la concurrence est faible. La stratégie de prix, quant à elle, consiste à vendre leurs services à des prix équivalents à ceux des concurrents.

Bref, les comportements de planification stratégique adoptés par les entrepreneurs en phase de prédémarrage diffèrent de ceux proposés par la littérature. En effet, l'entrepreneur concentre ses efforts de planification principalement sur certaines dimensions l'environnement de la future entreprise. Cette observation suggère de nouvelles avenues de recherche qui consisteraient à vérifier la relation entre le secteur d'activités et les comportements stratégiques, à vérifier l'influence des comportements stratégiques sur le succès futur de l'entreprise de même que l'influence du stade de développement de l'entreprise sur les comportements stratégiques adoptés par les entrepreneurs. Ainsi, la compréhension de cette problématique repose principalement sur la réalisation d'études longitudinales. L'accroissement des connaissances sur la

phase de prédémarrage et sur l'influence qu'a cette dernière sur les stades de vie futurs de l'entreprise, pourrait aider les entrepreneurs dans la planification de leur projet d'entreprises et peut-être, augmenter les chances de succès de ces nouvelles entités économiques.

BIBLIOGRAPHIE

Amar, David et Oliel-Amar, Anette, De la gestion opérationnelle à la gestion stratégique: une transition vitale pour les PME, Gestion, Vol. 10, No. 1, Février 1985, p.2.

Andrew, K.R., The concept of corporate strategy, Homewood, IL: Richard D., Irwin, Inc., 1980.

Ansoff, Igor H., Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques, France, 1974, 165 pages.

Bamberger, Ingolf, Le management stratégique dans les P.M.E., Direction et gestion des entreprises, Vol. 21, No. 4, Juillet-Août 1985, p.15.

Belley, André, Les milieux incubateurs, Devenez entrepreneur, Office de Planification et de Développement du Québec, Québec, Août 1987, 106 pages.

Belley, André, Dussault, Louis et Lorrain, Jean, Le plan d'établissement prototype: analyse critique du contenu de plans d'affaires, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 1989, 64 p.

Brooks, Julie K. et Stevens, Barry A., How to write a successful business plan, New York, Amacom, 1987.

Calori, Roland, Effective Strategies in Emerging Industries, Long Range Planning, Vol. 18, No. 3, 1985, p.55.

Churchill, N.C., et Lewis, V.L., Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard L'expansion, automne, 1983, pp.51-63.

Cooper, A.C., Strategic Management: new ventures and small business, voir Schendel, D.E., et Hoffer, C.W. Strategic Management: a new view of Management policy and planning, Little Brown and Company, 1979.

Côté, Marcel et collaborateurs, La gestion stratégique d'entreprise, concept et cas, Gaëtan Morin, Québec, 1991, 1971 pages.

Cyert, R.M. et March J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs M.J. 1963, chap.III; M. shubik, "Information, Risk, Ignorance and Indeterminacy,", The quarterly Journal of Economics, Vol. 68, 1954, pp. 620-640.

D'Amboise, Gérald, Planification stratégique dans les PME: des modèles émergents de la littérature, Revue P.M.O., Vol. 4, No. 2, 1989, p.46.

Davig, William, Business strategies in smaller manufacturing firms, Journal of Small Business Management, Janvier 1986, p.38.

Dell'aniello, Paul, Un plan d'affaires gagnant, Montréal, Publifor Inc., 1987.

Dussault, Louis et Lorrain, Jean, Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprise manufacturières en phase de démarrage, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 1987, 132 pages.

Fortin, Paul-A., Devenez entrepreneur, Presse de l'université Laval, Québec, 1986, 302 pages.

Fourcade, Colette, La PME dans un monde en mutation, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1986, p.253-277

Garnier, Bernard et Gasse, Yvon, Une expérience de formation dans le domaine de l'entrepreneurship et de la création d'entreprises au Québec: Le cas du projet "Devenez entrepreneur", Université Laval, Québec, 1986, 19 pages.

Gasse, Yvon, L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME, Revue P.M.O., Vol. 4, No. 1, p.3.

Gasse, Yvon, Bouchard, Marcelle et D'amours, Aline, Posséder mon entreprise, Guide pour réaliser le plan d'affaires, Ottawa, L'Institut de recherches politiques, 1988.

Gauthier, Benoît, Recherche Sociale; de la problématique à la collecte des données, Presse de l'Université du Québec, 1986, 535 pages.

Gill, John, Factors Affecting the Survival and Growth of the Smaller Company, Gower, 1985, 227 pages.

Gilmore, F., Formulating strategy in smaller companies, Harvard Business Review, Vol. 49, No 3, mai-juin, 1971, pp.71-81.

Good, Walter S., Building a dream, a comprehensive guide to starting a business of your own, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1989.

Industrie, Sciences et Technologie Canada, La petite entreprise au Canada 1991, Ministère de l'approvisionnement et services, 1991, 69 pages.

Jauch, Lawrence R. et Glueck, William F., Management stratégique et politique générale, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990, 465 pages.

Jones, David W., Characteristics of planning in small firms, Journal of Small Business Management, Juillet 1982, p.15.

Julien, Paul-André et Marchesnay, Michel, La petite entreprise, Edition G. Vermette, Ottawa, 1987, 288 pages.

Lalonde, Claude, Faillites d'entreprises: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Québec, Université Laval, 1984.

Lorrain, Jean, Les jeunes entrepreneurs québécois, Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Technologie, GREPME, U.Q.A.T., Trois-Rivières, 1990, 41 pages.

Lorrain, Jean et Dussault, Louis, Les entrepreneurs en phase de démarrage: profil psychologique et comportement de gestion, Revue P.M.O., Vol. 2, No. 1, 1986, p.26.

Lorrain, Jean et Raymond, Louis, Les nouvelles entreprises québécoises 1988, Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Technologie, GREPME, U.Q.A.T., Trois-Rivières, 1988, 53 pages.

Lovelock, C.H., Classifying services to gain strategic market insight, Journal of Marketing, Vol. 46, Summer 1983.

Mancuso, Joseph R., How to write a winning business plan, New York, Prentice Hall Press, 1985.

Martinet, A. Ch., Stratégie, Librairie Vulbert, Paris 1983, 320 pages.

Mayer, K. et Goldstein, S., The first two years: Problems of small firm growth and survival, Washington, D.C., Small Business Administration, 1961.

McClughlin,, Harold J., Building your business plan, a step by step approach, New York, John Wiley and Sons, 1985.

Miles, R.E. et Snow, C.C., Organizational Strategy, Structure and Process, New York, McGraw-Hill, 1978.

Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MIC), Les PME au Québec, état de la situation, Gouvernement du Québec, 1988, 141 pages.

Mintzberg, Henry, Les organisations ont-elles besoin de stratégies?, Gestion, Vol. 12, No. 4, novembre 1987, p.5.

Moyer, Reed, Strategic planning for the small firm, Journal of Small Business Management, July 1982, p.8.

Nagel, Strategy Formulation for the Smaller Firm: A Practical Approach, Long-Range Planning, Vol. 14, No. 4, août 1981, pp.115-120.

Noël, Alain, Comme un funambule..., Gestion, Vol. 14, No. 3, septembre 1989, p.10.

Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle, New York, John Wiley and Sons, 1978.

Perry Chad, Growth strategies for small firms: principles and case studies, International Small Business Journal, 1986, Vol. 5, No. 2, p.17.

Porter, Michael, L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, InterEditions, Paris, 1986, 647 pages.

Ragab, M., A Concept of Strategy for Smaller Business, Journal of Small Business Canada, Vol. 1, No. 1, été 1983, pp.4-9.

Robidoux, Jean, Les crises administratives dans les PME en croissance, Gaëtan Morin, 1980, 125 pages.

Robinson, R., Forecasting and the Small Business: A study of the Strategic Planning Process, Journal of Small Business Management, Vol. 17, No. 3, juillet 1979, pp.19-27.

Robinson, Richard B. Jr. et Littlejohn, William F., Important contingencies in small firm planning, Journal of Small Business management, Juillet 1981, p.45.

Robinson, Richard B. Jr., Logan, John E. et Salem Moragea Y., Strategic Versus Operational Planning In Small Retail Firms, American Journal of Small Business, 1986, p. 7.

Robinson, Richard B. Jr. et Pearce II, John A., Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 1, p. 128.

Robinson, Richard B., Pearce II, John A., Vozikis, George S. et Mescon, Timothy S., The relationship between stage of development and small firm planning and performance, Journal of Small Business Management, Avril 1984, p.45.

Rue, Leslie W. et Holland, Phyllis G., Strategic Management, concepts and experiences, McGraw-Hill Book Company, Montréal, 1986, 883 pages.

Schollamer, H. et Kuriloff, A., Entrepreneurship and Small Business Management, New York, John Wiley and Sons, 1979.

Sexton, Donald L. et Van Auken, Philip, Prévalence of strategic planning in small business, Journal of Small Business Management, Juillet 1982, p.21.

Shrader, Charles B., Mulford, Charles L. et Blackburn, Virginia L., Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms, Journal of Small Business Management, Vol. 27, No. 4, octobre 1989, p.45.

Shuman, Jeffrey C. et Seeger, John A., The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms, American Journal of Small Business, Vol. 18, No. 6, 1986, p. 48.

Siegel, Eric, Schultz, Loren, Ford, Brian et Carney, David, The Arthur Young business plan guide, New York, John Wiley and Sons, 1987.

Sonfield, C., The Contingency Plan - How to Profit From Opportunities Created by Others, American Journal of Small Business, Vol. IX, No. 1, été 1984, pp.44-48.

Stoner, Charles R., Planning in small manufacturing firms: a survey, Journal of Small Business Management, Janvier 1983, p. 34.

Timmons, Jeffrey, Smollen, Leonard E. et Dingee, Alexander M., New venture creation, a guide to entrepreneurship, second edition, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, 1985.

Thurston, Philip H., La planification dans les PME, Harvard L'Expansion, Printemps 1984, p.24.

Unni V. K., DBA, Associate Professor of Management, Illinois State University, The Role of Strategic Planning in Small Businesses, Long Range Planning, Vol. 14, Avril 1981, p.54.

Van Kirk, John E. et Noonan, Kathleen, Key factors in strategic planning, Small Business Institute Directors Association, July 1982, p. 1.

Venkatraman, N., Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement, Management Science, vol. 35, No. 8, August 1989, p.942.

Vozikis, G.S. et Glueck, W.F., Small Business Problems and Stages of Development, Academy of Management Proceedings, 1980.

Wheelen, Thomas L. et Hunger, David J., Strategic Management, Addison-Wesley publishing Company, New York, 1990, 406 pages.

Wyant, R., The business failure record, New York: Dun and Bradstreet, 1977.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

**LA PHASE DE PRE-DEMARRAGE:
CAS D'ENTREPRISES DE SERVICES.**

Caroline Huot, étudiante PME, U.Q.A.C.

MAI 1992

INFORMATIONS GENERALES

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

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

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

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

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

Merci pour votre précieuse collaboration.

Caroline Huot, étudiante PMO, U.Q.A.C.

SECTION A
RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

A.1 Renseignements sur l'entreprise.

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

Nom de l'entreprise: _____

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

Date d'enregistrement/incorporation: Mois _____ Année _____

Début officiel des opérations: Mois _____ Année _____

Secteur d'activités: _____

- Forme légale de l'entreprise:
- 1) Propriétaire unique
 - 2) Société avec associés
 - 3) Compagnie par actions
 - 4) Coopérative
 - 5) Société en commandite

Dans votre entreprise, combien y a-t-il de personnes ayant des liens familiaux avec vous ?

(ex: belle famille, père, enfants, conjoint oncle, tante)

Qui est le principal responsable des activités quotidiennes de l'entreprise ?

- 1) Vous
- 2) Partenaire
- 3) Administrateur
- 4) Autres (Précisez) _____

Quel est le principal responsable des activités suivantes:

	Vous	Autres (précisez)
Opérations	____	_____
Marketing	____	_____
Ressources humaines	____	_____
Création et innovation	____	_____
Finances	____	_____

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

Régulier (temps complet) _____
Temps partiel _____
Temps partiel occasionnel _____
Bénévoles _____

Quel est le nombre d'employés par catégorie d'emploi:

Cadre _____
Personnel de bureau _____
Personnel de vente _____
Personnel exécutant _____
Autres _____

Quel est le nombre d'heures que vous consacrez en moyenne par semaine aux affaires de l'entreprise: _____ Hres

Actuellement, votre entreprise enregistre:

- 1) Des profits
- 2) Des pertes
- 3) Ni profit, ni perte

A.2 Motivations de démarrage du répondant

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

- 1) Désir d'indépendance
- 2) Occuper mes temps libres
- 3) Me valoriser personnellement
- 4) Etre autonome financièrement 1^{er} choix: _____
- 5) Relever un défi
- 6) Avoir un travail intéressant 2^e choix: _____
- 7) Faire de l'argent
- 8) Etre mon propre patron 3^e choix: _____
- 9) Créer mon emploi
- 10) Réaliser un rêve
- 11) Créer une entreprise à succès
- 12) Autres _____

Quel est le principal facteur ou événement qui vous a incité à lancer votre entreprise ?

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

L'idée d'affaires:

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

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

SECTION B
LES COMPORTEMENTS LORS DE
LA PHASE DE PREDEMARRAGE

B. Les comportements lors de la phase de prédémarrage

Cette section du questionnaire vise à recueillir des informations sur la phase de prédémarrage. Cette phase correspond à la période précédant le début officiel des opérations de l'entreprise.

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

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

1) oui 2) non

Avez-vous bénéficié d'une formation vous permettant de mieux structurer votre projet? 1) oui 2) non

Si oui, quel est son nom? _____

B.1 Mission et objectifs

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

	Peu	Beaucoup
Le service à offrir	1-----2-----3-----4-----5	
Le territoire visé	1-----2-----3-----4-----5	
La clientèle visée	1-----2-----3-----4-----5	
Les modes d'opérations (ex: organisation du travail, équipement)	1-----2-----3-----4-----5	

2) Aviez-vous fixé des objectifs? 1) oui 2) non

(ex: chiffres d'affaires, profits, création d'emploi)

3) Quels étaient les principaux objectifs poursuivis par cette future entreprise?

4) Quelle était la période couverte par ces objectifs?

- A) moins d'un an
- B) 1 à 2 ans
- C) 3 à 5 ans
- D) Non précisée

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

A noter que nous désirons savoir quelles étaient vos connaissances en rapport à ce secteur d'activités et à la gestion avant de partir en affaires

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

Avant de prendre la décision finale de partir en affaires dans ce secteur d'activités: (dans l'espace réservé, inscrivez le chiffre correspondant à votre niveau de connaissance)

- 1) Je connaissais la tendance du marché. _____
- 2) Je connaissais le volume potentiel de ventes de la future entreprise. _____
- 3) Je connaissais les besoins en main-d'œuvre afin d'opérer une telle entreprise. _____
- 4) Je connaissais le volume minimale de ventes nécessaire pour rencontrer les dépenses d'opérations (point mort). _____
- 5) Je connaissais bien le montant d'investissement requis afin de créer l'entreprise. _____
- 6) Je connaissais les principaux concurrents de ce secteur. _____
- 7) Je connaissais déjà des clients intéressés par mes produits. _____
- 8) Je connaissais la somme de travail que représentait la création et la gestion d'une entreprise. _____
- 9) Je connaissais l'importance et le rôle de l'innovation dans ce secteur d'activités. _____
- 10) Je connaissais les principaux fournisseurs de ce secteur. _____
- 11) Je connaissais les principales sources de financement permettant de créer l'entreprise. _____

B.3 ANALYSE ET DIAGNOSTIC

B.3.1 Environnement général

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

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas	
Conjoncture économique (croissance, récession)	1	2	3	4	5	9
Taux de chômage	1	2	3	4	5	9
Taux d'intérêt	1	2	3	4	5	9
Taux d'inflation	1	2	3	4	5	9
Valeur du dollar canadien	1	2	3	4	5	9
Normes environnementales	1	2	3	4	5	9
Température et saison	1	2	3	4	5	9
Tendances démographiques	1	2	3	4	5	9
Technologies disponibles	1	2	3	4	5	9
Subventions gouvernementales (ex:argent)	1	2	3	4	5	9
Aides gouvernementales (ex: conseils professionnels)	1	2	3	4	5	9
Lois et réglementations:						
CSST	1	2	3	4	5	9
Municipal	1	2	3	4	5	9
Bâtiment	1	2	3	4	5	9
Santé et hygiène	1	2	3	4	5	9
Normes du travail	1	2	3	4	5	9
Fiscalité (taxes/impôts)	1	2	3	4	5	9
Autres: (précisez) _____	1	2	3	4	5	9

B.3.2. Environnement sectoriel

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

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas	
Disponibilité des Ressources humaines	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des équipements	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des produits et fournitures	1	2	3	4	5	9
 Les clients:						
Les besoins de la clientèle	1	2	3	4	5	9
Identification des types de clientèles	1	2	3	4	5	9
La taille du marché (potentiel)	1	2	3	4	5	9
Ouverture de marché autre provinces	1	2	3	4	5	9
Possibilités d'exportation hors Canada	1	2	3	4	5	9
Caractéristiques du territoire visé	1	2	3	4	5	9

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

Les fournisseurs:

Nombres	1	2	3	4	5	9
Localisation	1	2	3	4	5	9
Caractéristiques/produits et services	1	2	3	4	5	9
Prix des produits et services	1	2	3	4	5	9
Délais de livraison	1	2	3	4	5	9
Quantités disponibles	1	2	3	4	5	9
Qualité des services						
Termes de crédits consentis	1	2	3	4	5	9
Volonté de faire affaires ensemble	1	2	3	4	5	9

concurrents:

Nombre	1	2	3	4	5	9
Localisation	1	2	3	4	5	9
Part de marché	1	2	3	4	5	9
Caractéristiques des services	1	2	3	4	5	9
Prix des services	1	2	3	4	5	9
Qualité des services	1	2	3	4	5	9
Distribution	1	2	3	4	5	9
Publicité et promotion	1	2	3	4	5	9
Services substituts	1	2	3	4	5	9
Possibilités d'arrivée de nouveaux concurrents	1	2	3	4	5	9
Forces et faiblesses des concurrents	1	2	3	4	5	9

B.3.3 Opportunités et menaces

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

1^{er} choix: _____ 2^e choix: _____ 3^e choix: _____

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

1^{er} choix: _____ 2^e choix: _____ 3^e choix: _____

Tableau A

- | | |
|--|---|
| 1) Conjoncture économique | 2) Taux de chômage |
| 3) Taux d'intérêt | 4) Taux d'inflation |
| 5) Valeur du dollar canadien | 6) Normes environnementales |
| 7) Température et saison | 8) Tendances démographiques |
| 9) Technologie disponible | 10) Subventions gouvernementales |
| Lois et réglementations: | |
| 12) CSST | 13) Municipal |
| 14) Bâtiment | 15) Santé et hygiène |
| 16) Normes du travail | 17) Revenu (taxes/impôts) |
| 18) Disponibilité ressources humaines | 19) Disponibilité ress. matérielles |
| 20) Disponibilité des approvisionnements | 21) Les besoins de la clientèle |
| 22) Identification des types de clientèles | 23) La taille du marché |
| 24) Cycle de vie du secteur d'activités | 25) Cycle de vie des services |
| 26) Ouverture marchés étrangers(hors Québec) | 27) Caractéristiques du territoire visé |
| Les fournisseurs: | |
| 28) Nombres | 29) Localisation |
| 30) Caractéristiques des services | 31) Prix des services |
| 32) Délais de livraison | 33) Quantités disponibles |
| 34) Qualité des services | 35) Termes de crédits consentis |
| Les concurrents: | |
| 36) Nombre | 37) Localisation |
| 38) Part de marché | 39) Caractéristique des services |
| 40) Prix des services | 41) Qualité des services |
| 42) Distribution | 43) Publicité et promotion |
| 44) Concurrents indirects | 45) Arrivée de nouveaux concurrents |

B.3.4. Environnement interne

Lors de la phase de prédémarrage, dans quelle mesure avez-vous analysé chacun des facteurs suivants?

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

Aspect marketing

Prix des services à offrir	1	2	3	4	5	9
Gamme de service à offrir	1	2	3	4	5	9
Qualité des services à offrir	1	2	3	4	5	9
Uniformisation des services	1	2	3	4	5	9
Capacité de production de services	1	2	3	4	5	9
Service à la clientèle (garantie, installation)	1	2	3	4	5	9
Promotion et publicité	1	2	3	4	5	9
Sources d'information	1	2	3	4	5	9
Délais de livraison des services	1	2	3	4	5	9
Accessibilité aux services	1	2	3	4	5	9
Possibilité de développer nouveaux services	1	2	3	4	5	9

Aspects opérationnels

Besoins en équipement et fournitures	1	2	3	4	5	9
Besoins en ressources (électricité, gaz, eau)	1	2	3	4	5	9
Standardisation des méthodes de travail	1	2	3	4	5	9
Critère de sélection des fournisseurs	1	2	3	4	5	9
Niveau de stock de fournitures	1	2	3	4	5	9
Coûts d'opération de l'entreprise	1	2	3	4	5	9
Critères de localisation de l'entreprise	1	2	3	4	5	9

	1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	9
Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Tout à fait	Ne s'applique pas	
Critères de sélection des équipements				1 2 3 4 5	9	
Aménagement physique de l'entreprise				1 2 3 4 5	9	
Critères de contrôle de la qualité				1 2 3 4 5	9	
Gestion des achats				1 2 3 4 5	9	
Planification et contrôle des opérations				1 2 3 4 5	9	
<u>Aspects humains</u>						
Besoins en ressources humaines				1 2 3 4 5	9	
Tâches à exécuter				1 2 3 4 5	9	
Moyens de coordination des activités				1 2 3 4 5	9	
Qualifications requises				1 2 3 4 5	9	
Rémunération (salaires et avantages sociaux)				1 2 3 4 5	9	
Méthodes de recrutement (ex: Journaux)				1 2 3 4 5	9	
Critère de sélection (ex: années d'expérience)				1 2 3 4 5	9	
L'accueil du nouvel employé				1 2 3 4 5	9	
Exigences de santé et sécurité au travail				1 2 3 4 5	9	
Besoins de formation				1 2 3 4 5	9	
Philosophie de gestion (valeur, culture)				1 2 3 4 5	9	
Méthodes d'évaluation du personnel				1 2 3 4 5	9	
Création d'un conseil d'administration				1 2 3 4 5	9	
Utilisation de conseillers externes				1 2 3 4 5	9	

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

Aspects financiers

Besoins de fonds	1	2	3	4	5	9
Capacité d'endettement	1	2	3	4	5	9
Coûts globaux	1	2	3	4	5	9
Chiffre d'affaires potentiel	1	2	3	4	5	9
Point mort (seuil de rentabilité)	1	2	3	4	5	9
Pertes et/ou profits potentiels	1	2	3	4	5	9
Variation du fonds de roulement	1	2	3	4	5	9
Taxes et impôts à payer	1	2	3	4	5	9
Procédures de contrôle financiers	1	2	3	4	5	9
Budgets prévisionnels	1	2	3	4	5	9
Sources de financement	1	2	3	4	5	9

Aspects informationnels

Prix de revient (coût unitaire)	1	2	3	4	5	9
Système comptable approprié	1	2	3	4	5	9
Système informatique (équipement,logiciel)	1	2	3	4	5	9

Aspects légaux

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

B.3.5 Forces et Faiblesses

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

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

B.3.6 SOURCES D'INFORMATION

Lors de l'analyse de l'environnement, vous avez utilisé différentes sources d'informations. En vous référant aux choix suivants, préciser les sources consultées et l'intérêt des informations obtenues par ces consultations.

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

SOURCES D'INFORMATION

Information sur	Sources impersonnelles				Sources personnelles				
	Revues Journaux	Répertoires Statistiques	Documents concurrence	Bibliothèques ministères	Amis	Parents	Concurrence	Clients	Autres (précisez)
Sur l'économie									
Politiques gouvernementales									
Aide & support gouvernem.									
Lois et règlements									
Clientèle									
Fournisseurs									
Matières premières									
Machinerie & équipements									
Sources de financement									
Concurrents									
Marchés étrangers									
Autres informations (précisez)									

B.3.7 Personnes ressources

Lors de la phase de prédémarrage, quelles sont les personnes qui ont participé activement à l'élaboration de votre projet d'entreprise.
(en cerclez le chiffre correspondant à votre choix)

	Inactif		Très actif		
Famille	1	2	3	4	5
Collègue de travail	1	2	3	4	5
Patron	1	2	3	4	5
Amis personnels	1	2	3	4	5
Personnel d'institutions financières	1	2	3	4	5
Avocats ou notaires	1	2	3	4	5
Comptables	1	2	3	4	5
Fonctionnaires	1	2	3	4	5
Fournisseurs	1	2	3	4	5
Clients	1	2	3	4	5
Commissaire industriel	1	2	3	4	5
Centre d'aide aux entreprises	1	2	3	4	5
Groupes S.I.J. (Soutien Initiative Jeunesse)	1	2	3	4	5
Autres gens d'affaires	1	2	3	4	5
Précisez: _____					
Autres professionnels	1	2	3	4	5
Précisez: _____					

B.3.8 Personnes ressources

Lors de la phase de prédémarrage, indiquez les raisons pour lesquelles vous avez contacté les organismes/personnes ressources suivants:
(encerclez la lettre correspondant à votre choix)

	Obtention de ressources	Support et encouragement	Information ou conseil sur les affaires et/ou le secteur	Ne s'applique pas
	F) Financières M) Matérielles H) Humaines			
Famille	F M H	S	I	N
Collègue de travail	F M H	S	I	N
Patron	F M H	S	I	N
Amis personnels	F M H	S	I	N
Personnel d'institutions financières	F M H	S	I	N
Avocats ou notaires	F M H	S	I	N
Comptables	F M H	S	I	N
Fonctionnaires	F M H	S	I	N
Fournisseurs	F M H	S	I	N
Clients	F M H	S	I	N
Commissaire industriel	F M H	S	I	N
Centre d'aides aux entreprises	F M H	S	I	N
Groupes S.I.J. (Soutien Initiative Jeunesse)	F M H	S	I	N
Autres gens d'affaires	F M H	S	I	N
Précisez: _____				
Autres professionnels	F M H	S	I	N
Précisez: _____				

B.3.9 Choix stratégiques en phase de prédémarrage

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

Marché	1) Local 2) Régional 3) Provincial 4) National 5) International						
Marché	Peu concurrence	1	2	3	4	5	Beaucoup conc.
Marché	Nouveau	1	2	3	4	5	Existant
Image/clientèle	Populaire	1	2	3	4	5	Prestige
Clientèle	Masse	1	2	3	4	5	Ciblée
Technologie	Peu sophistiqué	1	2	3	4	5	Très sophist.
Nature du service	Spécialiste	1	2	3	4	5	Généraliste
Service	Traditionnel	1	2	3	4	5	Innovateur
Gamme de service	Peu étendue	1	2	3	4	5	Très étendue
Qualité service	Inférieure	1	2	3	4	5	Supérieure
Prix	Faible	1	2	3	4	5	Elevé
Distribution	Exclusive	1	2	3	4	5	Intensive
Promotion	Faible	1	2	3	4	5	Elevée

SECTION C
LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES
DE L'ENTREPRENEUR

C. Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur

Cette dernière section vise à recueillir des informations concernant vos caractéristiques personnelles. (nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses).

Age du répondant: _____

Sexe du répondant: 1) Féminin 2) Masculin

Etat civil: 1) Marié ou union libre
2) Célibataire, séparé, divorcé, veuf _____

Nombre d'année de scolarité: _____

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

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

- A) Connaissances en gestion
- B) Connaissances techniques/specialisées
- C) Connaissances du secteur d'activités
- D) Connaissances en affaires
- E) Connaissances en démarrage d'entreprise
- F) Autres _____

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

Avez-vous déjà été propriétaire/partenaire dans une autre entreprise?

1) oui 2) non

Avez-vous déjà fait faillite? 1) oui 2) non

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

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

Nombre de mois d'expérience de travail avant de créer votre entreprise:

Avez-vous des personnes dans votre famille immédiate qui sont en affaires? (conjoint, père, mère, frère, sœur, enfants)

1) oui 2) non

Si oui, existe-t-il un lien avec le secteur d'activité de votre entreprise?

1) oui 2) non

NOM ET ADRESSE PERSONNELLE DU REONDANT

Nom et prénom: _____

Adresse: _____

Code postal: _____

Téléphone: _____

NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise: _____

Adresse: _____

Code postal: _____

Téléphone: _____

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 2

COMPARAISON DES PLANS D'AFFAIRES

ANNEXE II

TABLEAU COMPARATIF DU CONTENU DES PLANS D'AFFAIRES

TIMMONS et AL. (1985)	MANCUSO (1985)	McCLAUGHLIN (1985)	FORTIN (1986)	SIEGEL et AL. (1987)
1. SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	SOMMAIRE DE L'OPPORTUNITÉ - Faits saillants	SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants
2. INDUSTRIE, ORGANISATION PRODUITS SERVICES				
2.1 <u>Description de l'industrie</u> Nouveaux produits, clients, concurrents, présents et futurs, environnement économique et national	<u>Description de l'industrie</u> Statistiques	<u>Industrie</u> : taille et croissance	<u>Industrie</u> : situation actuelle et projetée, opportunités et menaces, environnement économique et national	—
2.2 <u>Description de l'organisation</u> Produits/services offerts Marché visé Historique Réalisations Implication de l'entrepreneur	<u>Description de ce qui caractérise l'organisation comparé à la concurrence historique et réalisations</u>	<u>Mission</u> : produit/services, marchés pénétrés, parts de marché, marges de profits. Localisation, date de démarrage Motivation des entrepreneurs	<u>Description de l'entreprise et l'opportunité</u> - marchés visés - historique - implication de l'entrepreneur	<u>Description de l'entreprise</u> - Marchés visés - Base géographique des marchés visés
2.3 <u>Descriptions des produits et services</u> - Utilisation - Base de différenciation - Brevets, marque de commerce - Potentiel	<u>Description des produits et services</u> - Utilisation (importance \$) - Base de différenciation - Brevets, marques de commerce - Maturité de la ligne de produit - Évolution technologique et impact	<u>Description produits et services</u> - Description vulgarisée - Spécifications succinctes et claires	<u>Description des produits et services</u> - Utilisation, mode d'emploi - Brevets, marque de commerce - Base de différenciation - Stade de développement - Potentiel	<u>Description des produits et services</u> - Description physique - Utilisation - Stade de développement de produit
2.4 <u>Stratégie d'entrée et de croissance</u> - Description - Objectifs visés	—	—	—	—

Source: Belley, Dussault et Lorrain, 1989

ANNEXE II
TABLEAU CORPORATIF DU CONTENU DES PLANS D'AFFAIRES

BROOKS & STEVENS (1987)	DELL'ANIELLO (1987)	GASSE et AL. (1988)	GOOD (1989)	ONUDI (1978)
SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	SOMMAIRE DU PLAN - Faits saillants	N/A
INDUSTRIE, ORGANISATION PRODUITS/SERVICES				
Description du produit - caractéristiques physiques - base de différenciation - difficulté d'utilisation - impact de réglementation - stade de développement du produit	Industrie et environnement (voir section spécifique) Description de l'idée qui doit correspondre à la mission de l'organisation. Identification produit	Industrie, secteur d'activité, tendance, contexte	Industrie: caractéristiques, les participants (forces et faiblesses), tendances Entreprise: historique, situation présente et plans pour le futur.	Industrie: environnement économique industriel, financier, social et autres Idée du projet: capacité et emplacement de l'usine Base géographique de marché Historique du profil.
	Description du concept de base - caractéristiques - point fort, faible - base de différenciation	Description du concept - caractéristiques - base de différenciation - brevets, droits - technologie et son état d'avancement	Produits/Services - caractéristiques uniques - avantage concurrentiel - stade de développement - brevets ou protections - potentiel de marché et stratégies d'entrée - facteurs de succès - Échéanciers	Description des produits et sous-produits

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
3. ANALYSE DU MARCHÉ				
3.1 Clients <ul style="list-style-type: none">- identification- segmentation- comportement d'achat	Clients <ul style="list-style-type: none">- où le produit est vendu- utilisateur final- motivations d'achat- principaux clients	Clients <ul style="list-style-type: none">- identification- comportement d'achat	Clients <ul style="list-style-type: none">- identification- segmentation- comportement d'achat	Clients <ul style="list-style-type: none">- marché primaire et secondaire- segmentation et importance
3.2 Marché: Tailles Facteurs déterminants de la demande Croissance Projections	Marché: historique taille tendances positionnement sur le marché localisation courbe de produit projections réglementations saisonnier	Marché: géographie taille du marché déterminants de la demande prix prêt à payer marché bien desservi ou non	Marché: taille base géographique déterminant de la demande croissance	Marché: Description de l'industrie Déterminants de la demande Croissance Volatilité du marché Réglementation
3.3 Concurrence: <ul style="list-style-type: none">- Identification- Comparaison (4P)- Forces et faiblesses	Concurrence: <ul style="list-style-type: none">- Identification- Nature de la concurrence- Entrée de nouveaux concurrents- Forces et faiblesses	Concurrence: <ul style="list-style-type: none">- Identification- Forces et faiblesses- Parts de marché	Concurrence: <ul style="list-style-type: none">- Identification (directe indirecte)- Comparaison (4P)- Concentré ou fragmenté- Parts de marché	Concurrence: <ul style="list-style-type: none">- Identification- Forces et faiblesses- Anticiper les nouveaux concurrents, les imitateurs
3.4 Part de marché et chiffre d'affaires <ul style="list-style-type: none">- Base de pénétration- Propriétés uniques du produit	Part de marché Base de pénétration Avantages concurrentiels	Part de marché et chiffre d'affaires Avantages concurrentiels	Part de marché et chiffres d'affaires	Part de marché et chiffres d'affaires Présenter les études de marché faites.

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
3. ANALYSE DE MARCHÉ				
<u>Clients</u> : - identification et caractéristiques segmentation	<u>Clients</u> : Identification Segmentation Segments non exploités Comportements d'achat, primaires, secondaires	<u>Clients</u> : Catégories Segmentation	<u>Clients</u> : Primaires - Type - Segmentation Profil Comportement d'achat	<u>Clients</u> : Identification Segmentation
<u>Marché</u> : Base géographique Demande	<u>Marché</u> : Taille Tendances Croissance Type (consommateur, industriel, revendeurs, gouvernemental)	<u>Marché</u> : Territoire Taille Caractéristiques Tendances	<u>Marché</u> : Taille Déterminants de la demande Saisonnier	<u>Marché</u> : Taille Déterminants de la demande Croissance Projections
<u>Concurrence</u> : Identification Forces et faiblesses	<u>Concurrence</u> : Identification Forces et faiblesses Localisation Accroissement ou diminution Concentré ou fragmenté	<u>Concurrence</u> : Identification Territoire Forces et faiblesses Augmentation ou diminution	<u>Concurrence</u> : Identification Forces et faiblesses Anticiper le futur	<u>Concurrence</u> : Identification
<u>Part de marché et chiffre d'affaires</u> Base de pénétration (enquête) Étude de marché		<u>Part de marché et chiffre d'affaires</u> Avantages concurrentiels	<u>Part de marché et chiffre d'affaires</u> (enquêtes, études de marché)	<u>Part de marché et chiffre d'affaires</u> Taux de pénétration

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
<ul style="list-style-type: none"> - Clients déjà engagés - Détermination de la part de marché - Détermination des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Commandes fermes - Détermination de la part de marché 	Détermination de la part de marché	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination de la part de marché - Détermination des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Lettres d'intervention, articles - Analyses industrielles - Détermination des parts de marché - Détermination des ventes
3.5 <u>Évaluation continue du marché</u>	- - -	- - -	Évaluation continue du marché	- - -
4. L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE				Entrepreneurs fondateurs Présentation des CV ou commentaires narratifs concis portant sur: <ul style="list-style-type: none"> - Antécédents - Réalisations - Faillites Rôle joué par chacun dans l'organigramme

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
Détermination de la part de marché Détermination des ventes	-	Détermination de la part de marché Détermination des ventes	Détermination de la part de marché Détermination des ventes	De la concurrence, produits substituts Déterminer la base de pénétration Déterminer la part de marché Déterminer les ventes Capacité d'usine et technologique
4. L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE				
Présentation des CV - Antécédents - Formation	Présentation des CV - Faire ressortir les capacités et atouts pour réussir	Présentation du CV des membres de l'équipe entrepreneuriale - Capacités et atouts - Complémentarité des membres - Responsabilités administratives dans l'organigramme - Temps consacré à chacune des fonctions - Bilan personnel		
Compétences manquantes dans l'équipe	Présenter les capacités financières de chacun			
Responsabilités de chacun	Déterminer les responsabilités des membres de l'équipe			

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
5. PLAN MARKETING				
5.1 Stratégie globale: <ul style="list-style-type: none"> Comment et quand chaque segment est développé Comment les clients seront identifiés et contactés Force du produit exploitée (produit, service, garantie, livraison) 			Stratégie marketing <ul style="list-style-type: none"> Comment et quand chaque segment est développé Comment les clients sont identifiés et atteints Force du produit exploité (produit, service, garantie, livraison) 	Stratégie de ventes pour supporter la croissance <ul style="list-style-type: none"> Licence Franchise Autocroissance
5.2 Prix: Le bon prix pour pénétrer le marché et faire un profit Comparaison avec la concurrence Justifier les écarts	Prix: Politique de crédit Politique de prix et comparaison avec les coûts	Prix: Politique de prix et positionnement du produit	Prix: Politique de prix Base de détermination Prix de revient Comparaison avec la concurrence Marges de profits Justification des écarts	Prix: Expliquer la structure de prix Politiques d'escampe
5.3 Tactiques de vente: Mode de distribution et vente Plan de développement du réseau Force de vente Budget des frais de ventes	Tactiques de vente: <ul style="list-style-type: none"> Déterminer points de vente Mode de distribution Frais de ventes	Tactiques de vente: Force de vente	Tactiques de ventes: <ul style="list-style-type: none"> Méthodes de ventes Circuit de distribution Marges consenties au réseau Choix des distributeurs Politiques de distribution Politiques de crédit 	Stratégie de vente et de distribution <ul style="list-style-type: none"> Propres vendeurs Agents manufacturiers Détaillants, distributeurs Méthode de compensation Qualifications des vendeurs Représentation géographique

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
5. PLAN MARKETING				
Stratégie globale: <ul style="list-style-type: none"> Comment les clients sont atteints Forces du produit à exploiter (conception, performance, emballage) Prix: Base de détermination <ul style="list-style-type: none"> Prix de revient Prix du marché Valeur de remplacement de la fonction Comparaison avec concurrence Avantage concurrentiel? Tactiques de vente et distribution <ul style="list-style-type: none"> Service postal Livraison par la maison Points de vente au détail Cours de distribution 	Produit: <ul style="list-style-type: none"> Besoin satisfait Définition Forces et faiblesses Emballage (conditionnement) Marque et critères de choix Prix: Déterminer selon la clientèle et le type de produit (Luxe vs bas de gamme) <ul style="list-style-type: none"> Prix de revient plus Prix de pénétration Prix d'écremage Prix de prestige Tactiques de ventes et distribution <ul style="list-style-type: none"> Force de vente - Comment et justifier le choix Description du réseau de distribution 	Stratégie marketing: <ul style="list-style-type: none"> Description de la stratégie globale Comment les clients sont atteints Prix: Politique de prix Tactiques de ventes et distribution <ul style="list-style-type: none"> Réseaux de distribution Points de vente 		
			Prix: <ul style="list-style-type: none"> Discuter de la politique Marges de profits Comparaison avec les prix de revient Comparaison avec la concurrence Conditions de vente Tactiques de ventes et de distribution <ul style="list-style-type: none"> Propre force de ventes Agents manufacturiers Distributeurs, détaillants Autres méthodes Marges consenties au réseau Choix des vendeurs, distributeurs Plans d'exportation 	Prix: <ul style="list-style-type: none"> Prix monopolistique Prix en concurrence Possibilité de vendre à perte pendant une certaine période Permettre un profit raisonnable, qui décourage les entrants potentiels. Réseau de distribution <ul style="list-style-type: none"> Firme elle-même, propre force de vente Choix du réseau Agents manufacturiers Distributeurs et détaillants Coûts

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
<p>5.4 Politiques de service et garantie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description - Comparaison avec concurrence 	<p>Politique de garantie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description 	<p>Politique de service</p>	<p>Politiques de service et de garantie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Description - Sous-traitance - Coût - Comparaison concurrence 	
<p>5.5 Publicité et Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche utilisée pour informer le client - expositions - littérature promotionnelle - agences de publicité - campagne de publicité - support aux détaillants - coûts 	<p>Publicité:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Média utilisé - Budget de publicité 	<p>Publicité: Élaborer le plan</p>	<p>Publicité et promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche utilisée pour informer - Foires commerciales - Projets de publicité - Agence de publicité - Campagnes - Support aux vendeurs - Coûts 	<p>Publicité et promotion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenu de la communication - Média utilisé - Agence de publicité - Publicité gratuite
<p>5.6 Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodes - Canaux utilisés 	<p>Réseau de distribution</p>	<p>Support administratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation 		<p>Budgets marketing</p>

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
Service après vente - Requis?	Politiques de garantie et de service		Politiques de service et de garantie - Description - Qui le fait - Comparaison avec concurrence	Service après vente - Politiques - Qui fait quoi?
Publicité promotion - Description	Publicité: - Objectifs publicitaires - Agences - Choix des médias - Budget et coûts - Contrôle du programme	Publicité et promotion - Objectifs poursuivis - Clientèle cible - Promotion au point de vente - Publicité - Choix des médias - Calendrier des activités - Contrôle	Publicité et promotion - Programme d'information - Agence de publicité - Média utilisé - Budget de publicité - Calendrier des activités - Plans pour obtenir de la publicité gratuite	Mesures de promotion Identifier et déterminer les coûts Budget et coûts reliés à l'effort de ventes - Emballage - Expédition - Vente - Facturation

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUCHILIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
6. PLAN DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT				
<ul style="list-style-type: none"> Identifier le statut de développement et ce qui reste à faire Anticiper les difficultés et les risques Plans de développement d'autres produits Coûts de R & D. Brevets et marques de commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Décrire les activités de R & D et leur importance Identifier les ressources humaines Identifier les nouveaux secteurs de recherche Identifier les subventions Identifier tout partenariat 		<ul style="list-style-type: none"> Statut de développement du produit, ce qui reste à faire Difficultés et risques Projets de développement d'autres produits Financement des projets 	<p>Décrire les plans de développement de la ligne de produit</p> <p>Présenter l'équipe de recherche</p> <p>Brevets, licences, marques de commerce: effet de la protection</p>
7. LE PLAN DES OPÉRATIONS				
7.1 Matières premières: <ul style="list-style-type: none"> Identification des fournisseurs et sous-traitants Délais de livraison Niveau d'inventaire requis Coûts des matières premières et fournitures 7.2 Site choisi: <p>Avantages et inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> Coûts Disponibilité de main-d'œuvre Syndicalisation Proximité des clients 	Matières premières: <ul style="list-style-type: none"> Besoins, disponibilité, coûts Identification des fournisseurs Fabrication ou achat Niveau d'inventaire Économies d'échelle à l'achat Localisation du site: <ul style="list-style-type: none"> Logique de localisation 	Matières premières <ul style="list-style-type: none"> Coûts Disponibilité de main-d'œuvre	Matières premières: <ul style="list-style-type: none"> Achat ou fabrication Site: <p>Avantages et inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> Achalandage Disponibilité de main-d'œuvre Proximité fournisseurs ou clients 	Matières premières: <ul style="list-style-type: none"> Source Disponibilité Volatilité des prix Identification des fournisseurs Achat ou fabrication Site: <p>Analyse des forces et faiblesses</p>

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
6. PLAN DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT				
			<ul style="list-style-type: none"> - Identification du statut de développement et ce qui reste à faire - Difficultés et risques à prévoir - Budget de R & D - Brevets, marques de commerce, approbations gouvernementales requises 	
7. LE PLAN DES OPÉRATIONS			<p>Matières premières:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des fournisseurs et sous-traitants - Délais de livraison - Niveau d'inventaire requis - Coûts des matières premières et fournitures <p>Site:</p> <p>Avantages et inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coûts - Disponibilité de main-d'œuvre - Proximité des clients 	<p>Déterminer les besoins en matières premières et en fournitures, de même que la disponibilité, coûts et qualité requise</p> <ul style="list-style-type: none"> - matières brutes - produits semi-finis - fournitures - énergie <p>Programme d'approvisionnements et coûts</p> <p>Site et localisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critères de choix - Conditions locales - Considérations écologiques

TIMMONS et AL.(1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
Accès aux transports Disponibilité d'énergie Zonage Obligations légales Circulation routière Revenus etc.			Accès aux transports Situation en relation avec la concurrence	
7.3 Bâtisses et équipements: - Espace requis - usine et bureau - Description - Liste de l'équipement requis - Plan d'aménagement - Coûts	Description Bâtisse: équipement - Espace - Rythme de fabrication - Description - Liste des équipements - Capacité - Plan d'aménagement	Liste des équipements requis	Bâtisse et équipement - Description de ce qui existe et de ce qui est requis - Espace - Liste des équipements requis - Coûts	Bâtisses et équipements - Sources - Nature, Liste - Rôle - Capacité d'usine et objectifs de croissance - Coûts
7.4 Description des processus de fabrication et coûts - Détail des coûts y inclus frais de fabrication - Procédures de contrôle de qualité, planification et contrôle de production - Considérations écologiques	Description des processus de fabrication - Contrôle de qualité	Détail des frais de fabrication	Description des processus de fabrication - Détail des coûts - Procédures des contrôles de la qualité, approvisionnement, contrôle	
7.5 Main-d'œuvre - Besoins - Qualité - Taux et avantages - Coûts	Main-d'œuvre - Besoins (syndicat ou non) - Qualité - Taux et avantages	Main-d'œuvre - Besoins - Descriptions de tâches - Taux et avantages - Coûts	Main-d'œuvre - Besoins - disponibilité - Qualité, description de tâches - Taux et avantages - Formation	Main-d'œuvre Décrire les besoins

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
	<p>Description du processus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire un croquis de l'aménagement <p>Description de la technologie (masse, processus, commande)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liste des équipements et de l'aménagement - Coûts - Plans d'aménagement <p>Description des processus d'approvisionnement, de production, contrôle de la qualité et de gestion des stocks</p> <p>Main-d'œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins - description de tâches - Taux 	<p>Description de la technologie (masse, processus, commande)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liste des équipements et de l'aménagement - Coûts - Plans d'aménagement <p>Description des processus d'approvisionnement, de production, contrôle de la qualité et de gestion des stocks</p> <p>Main-d'œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins - description de tâches - Taux 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès au transport - Disponibilité d'énergie - Zonage - Obligations légales - Circulation routière - Revenus dans le secteur <p>Bâtisses et équipement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espace requis, usine et bureau - Description - Liste des équipements - Plan d'aménagement - Coûts <p>Description des processus de fabrication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détail des coûts - Description du contrôle de la qualité, planification et contrôle de la production - Considérations écologiques <p>Main-d'œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins - Qualité - Taux et avantages - Coûts 	<p>Disponibilité de main-d'œuvre</p> <p>Disponibilité de services, de support</p> <p>Réglementations fiscales et légales</p> <p>Climat</p> <p>Infrastructures</p> <p>Description de la technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forme d'acquisition - Coût <p>Description des équipements requis</p> <p>Structure et travaux de génie civil</p> <p>Accumulation des coûts en investissement de tous les frais de fabrication</p> <p>Main-d'œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins par département et fonction - Disponibilité - Lois ouvrières - Taux de salaires et avantages - Coûts

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
8. LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES				
8.1 Identifier les postes-clés dans l'organisation - Organigramme	Organigramme	Postes clés: Organigramme	Postes de direction Organigramme	Postes de direction Organigramme
8.2 Personnel-clé - Décrire responsabilités - Réalisations - Inclure CV - Complémentarité	Inclure CV	Personnel-clé - Décrire responsabilité - Réalisations - Inclure CV	Personnel de direction - Responsabilités - Complémentarité - Salaires - Participation au capital - Investissement	Personnel-clé
8.3 Plan de rémunération et du partage de la propriété - Salaires - Participation	- Salaires et tous les avantages, plan de participation, bonus			Information sur les investisseurs actifs - Capital et expertise
8.4 Autres investisseurs et part de propriété			Composition du conseil et compétences	Directeurs
8.5 Composition du conseil d'administration	Identifier les directeurs			
8.6 Droits des actionnaires et restriction			Services professionnels d'appoints	
8.7 Les organismes de conseil et de support	Consultants, inclure les contrats			Conseillers

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIOLLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
8. LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES				
Discuté dans l'équipe entrepreneuriale	Discuté dans l'équipe entrepreneuriale	Discuté dans l'équipe entrepreneuriale	Identifier les postes clés, l'équipe de direction Décrire les responsabilités Inclure CV Plan de Rémunération - Salaires Plan de participation au capital Investisseurs - autres qu'actifs Composition du conseil Identification des conseillers externes	Inclus au chapitre précédent

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
9. LE CALENDRIER DE RÉALISATIONS ET LE PLAN DE GESTION DES RISQUES				
<u>9.1 Calendrier des réalisations</u> <ul style="list-style-type: none"> Identifications des étapes critiques <ul style="list-style-type: none"> - incorporation - compléter la conception du produit - première vente - début de production - Établir les échéanciers pour chacun - Discuter des étapes susceptibles de créer problèmes et des impacts 	Aucune mention	Aucune mention	<u>Calendrier des réalisations</u> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des étapes critiques - Constitution en société - Etc. <u>Établir les échéanciers pour chacun</u> <ul style="list-style-type: none"> - Opérations pouvant causer un décalage et correctifs 	<u>Calendrier des réalisations</u> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des étapes importantes y inclus celles déjà réalisées - choisir étapes facilement mesurables <u>Établir les échéanciers</u> <ul style="list-style-type: none"> - prévoir les délais provenant de l'externe - Ambitieux mais réalisables
<u>9.2 Plan de gestion des risques</u> <ul style="list-style-type: none"> Identifier les problèmes potentiels <ul style="list-style-type: none"> - industrie - entreprise et personnel - le marché - les échéanciers - financement - Décrire les plans de contingence 	Aucune mention	Aucune mention	<u>Plan de gestion des risques</u> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des risques et problèmes <ul style="list-style-type: none"> - secteur industriel - marché - financement - Plans de contingence 	Aucune mention

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
9. LE CALENDRIER DE RÉALISATION ET LE PLAN DE GESTION DES RISQUES				
9.1 <u>Calendrier des réalisations</u> - Identification des étapes critiques et objectifs - marketing - opérations - finances	Aucune mention	Aucune mention	<p><u>Calendrier de réalisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des étapes critiques - Établir les échéanciers - Discuter ce qui a été fait pour les rencontrer - Discuter des plans de contingence <p><u>Plan de gestion des risques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des problèmes et risques - Moyens pour les éviter - Plan de contingence s'ils arrivent - Scénario de la situation - Possibilité - Qu'arrive-t-il si faillite 	<p><u>Calendrier de réalisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les différentes étapes à réaliser - Établir le temps requis pour les réaliser - Réajuster en cours de réalisation <p>Aucune mention</p>
9.2 <u>Plan de gestion des risques</u>	Aucune mention	Aucune mention		

TIMMONS et AL. (1985) suite	MANCUSO (1985) suite	McCLAUGHLIN (1985) suite	FORTIN (1986) suite	SIEGEL et AL. (1987) suite
10. LE PLAN DES RESSOURCES FINANCIERES				
10.1 États des résultats prévisionnels - Au moins 3 premières années/mois - Discussion des hypothèses - Analyses de sensibilité	Etat des résultats prévisionnels - 2 ans/mois, 5 ans/an Comparaison avec information de l'industrie	Etat des résultats prévisionnels - 1re annéc/mois, 2me/trimestre par année pour les 3 suivantes	Etat des résultats prévisionnels - Au moins trois premières années/mois - Discussion des hypothèses - Analyse de sensibilité	Etat des résultats prévisionnels - 3-5 ans - Ensemble des hypothèses
10.2 Budget de caisse - Au moins 3 ans par mois - Discussion des hypothèses - Analyse de sensibilité	Budget de caisse - 2 ans/mois	Budget de caisse (même rythme que l'état des résultats)	Budget de caisse - Au moins 3 ans/mois - Discussion des hypothèses - Analyses de sensibilité	Budget de caisse - 2 premières années/mois - Trimestriels par la suite
10.3 Bilan d'ouverture			Bilan d'ouverture	Bilan d'ouverture
10.4 Bilan prévisionnel	Bilan prévisionnel (2 ans)	Bilan prévisionnel (5 ans)	Bilan prévisionnel	Bilans prévisionnels
10.5 Analyse du point mort			Analysé du point mort	Analysé du point mort
10.6 Système de contrôle			Le contrôle des coûts	
10.7 États financiers périodes antérieures, s'il y a lieu	Analysé des ratios financiers	Analysé des ratios financiers	Etat financiers années antérieures, s'il y a lieu	Analysé des ratios Taux de contribution

BROOKS & STEVENS (1987) suite	DELL'ANIELLO (1987) suite	GASSE et AL. (1988) suite	GOOD (1989) suite	ONUDI (1978) suite
10. LE PLAN DES RESSOURCES FINANCIÈRES				
Etat des résultats prévisionnels - 1re année/mois - 2me année/trimestre - Autres années/annuels - Discussion des hypothèses	<u>Besoins et sources de financement</u> <u>Etat des résultats prévisionnels (3 ans)</u> <u>Budget achat, ventes et profits</u>	<u>Besoins financiers</u> - État des résultats prévisionnels 1re année/mois 2 et 3/trimestre	<u>Besoins financiers et sources de financement</u> <u>Etat des résultats prévisionnels</u> <u>Budget de caisse</u>	<u>Besoins financiers</u> <u>Etat des résultats prévisionnels</u> <u>Analyses de sensibilité optimiste, pessimiste, réaliste</u> <u>Budget de caisse</u>
Budget de caisse - Même rythme que l'état des résultats	<u>Budget de caisse par mois (1 an)</u> <u>Bilan d'ouverture</u>	<u>Prévisions de trésorerie</u>	<u>Budget de caisse</u>	<u>Bilan prévisionnel</u> <u>Analyses du point mort</u>
Bilan prévisionnel/année	<u>Analyse du point mort</u>	<u>Bilan prévisionnel (2 fois l'an pour 3 ans)</u> <u>Analyse du point mort</u>	<u>Bilan prévisionnel</u> <u>Etats financiers actuels s'il y a lieu</u>	<u>Bilan prévisionnel</u> <u>Analyses du point mort</u>
Analyse des ratios	<u>Analyse des ratios</u>	<u>Analyse des ratios</u> <u>Sources de financement</u>		<u>Analyses des ratios</u> <u>Retour sur investissement</u>

ANNEXE 3

SYNTHESE DES RECHERCHES CONSULTEES

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME

Présence de la planification stratégique dans les PME

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats											
Unni, DBA, Associate Professor of management, Illinois State University 1981	120	Manufactures: 62 minoritaires 58 non-minoritaires	Existant depuis au moins 2 ans	Questionnaire de type Likert	<ul style="list-style-type: none"> * Vérifier la présence de la planification * Quelles caractéristiques sont liées à la planification 	<ul style="list-style-type: none"> * Jugement, intuition et expérience semble jouer un rôle dans le succès des techniques de planification strat. * Manque de connaissances est le principal obstacle à la planif. strat. * La stratégie de croissance détermine s'il continue en affaires * Activités de planification: <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">Min.</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">N. min.</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">* Plan. totale</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">10%</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">40%</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">* Plan.pub.-promo.</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">4%</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">22%</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">* Plan. des ventes</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">81%</td> <td style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 2px;">85%</td> </tr> </table> * L'âge et l'éducatin semble lié au fait de faire de la planification stratégique * Il n'y a pas de corrélation entre les caractéristiques de la firme et son succès 	Min.	N. min.	* Plan. totale	10%	40%	* Plan.pub.-promo.	4%	22%	* Plan. des ventes	81%	85%
Min.	N. min.																
* Plan. totale	10%	40%															
* Plan.pub.-promo.	4%	22%															
* Plan. des ventes	81%	85%															
Sexton et Van Auken 1982	357	Secteur différents au Texas		Questionnaires par entrevues * 4 questions	<ul style="list-style-type: none"> * Classifier ces entreprises selon le niveau de planification 	<ul style="list-style-type: none"> * Niveau 4 - 18% * Niveau 3 - 22% * Niveau 2 - 6% * Niveau 1 - 33% * Niveau 0 - 20% * Niveau anémique de planification stratégique * Près du quart de l'échantillon se préoccupe de planification stratégique au point de développer des buts et objectifs 											
Stoner, Charles R. 1983	62	Manufactures	2 à 150 employés	Entrevue: questionnaire en 4 parties	Est-ce que la planification stratégiques est utilisée dans les P.E.?	<ul style="list-style-type: none"> * 21 % prépare des plans à long terme * Ces plans sont assez étendus et basés sur des sources d'information * 51 % prépare des objectifs à court terme, souvent non-écrits 											

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Caractéristiques de la planification stratégique dans les PME

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Jones 1982	69	Entr. de services (22) Manufactures (47)	Ayant entre 2 et 141 années	Questionnaires par la poste	<ul style="list-style-type: none"> * Déterminer les pratiques de gestion et de planification des PME * Identifier des différences de méthodes et de caractéristiques chez les planificateurs et les non-planif. 	<ul style="list-style-type: none"> * 8 critères de distinction des planif. et des non- planificateurs: <ul style="list-style-type: none"> 1- Utilisation d'études de marché 2- Prévision à long terme 3- Environnement limité 4- Education du planificateur 5- Retour sur l'actif 6- Age du planificateur 7- Participation aux prévisions budgétaires du capital 8- Prévisibilité de l'environnement * Autres caractéristiques: <ul style="list-style-type: none"> 1- Planification à court terme 2- Analyse des ratios 3- Etude de marché dans le but d'innover 4- Recherche d'opportunité d'invest. 5- Participation aux décisions de produits ou services 6- Participation à la stratégie de croissance * Style de management et d'organisation informel * Ouverture dans les communications entre les membres de l'équipe manag. * Profil du planificateur: <ul style="list-style-type: none"> 1- Perçoivent l'environnement comme plus contrignant mais moins menaçant 2- Utilise plus les activités de planification mentionnées dans le sondage 3- Participation au niveau de la prise de décision 4- Plus âgé et plus d'éducation 5- Plus de succès en terme de "Retour de l'actif"

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Impact de la planification stratégique dans les PME

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Robinson, William et Littlejohn 1981	67	Entreprises ayant consulté le SBCD		Questions sur: * Ventes totales * Profits avant impôt * Compensation du propriétaire * Nbre total d'employés à plein temps	* Qu'est-ce que la planification pour la P.E.? * Quelle est la valeur de la planification dans les P.E. ? * Quelles sont les dimensions critiques de la planification qui sont unique à la P.E.?	Effets de la planification stratégique: * Les ventes ont augmentées * Le nombre d'employés a augmenté * Le profit net avant impôt en % des ventes totales s'est amélioré à 45% * La planification est valable pour la P.E. * La planification réussie dans la P.E. est différente de celle d'une G.E. sur 3 dimensions critiques: 1- Informelle et à court terme 2- Concentrée davantage sur la planification fonctionnelle 3- Recours à des conseillers externes
Robinson, Pearce, Vozikis et Mescon 1984	51	Détaillants (37) Ent. services (14)	* Moins de 50 employés * Moins de \$3 000 000. de ventes annuelles * Propriété et opération indépendante	* Questionnaire(sondage) * Panel de 3 juges pour déterminer le stade de développement	Vérifier si la performance de la planification est contingente au stade de développement	* Impact positif de la planification à tous les stades de développement * Intensité de la planification est liée à l'efficacité pour chaque stade de dév. * Le stade de développement jouerait un rôle contingent en terme d'intensité de la planification stratégiques mais pas en terme de procédures * Au stade 1, la planification stratégique est axée sur la croissance des ventes * Au stade 2, elle est axée sur la croissance de la firme * Au stade 3, elle est axée sur la stabilisation de la croissance et l'amélioration des profits * Le centre des efforts de planification stratégique diffère en fonction du stade de développement
Robinson, Logan et Salem 1986	81	Détaillants indépendants de l'alimentation	Définition de la S.B.A.	* Questionnaires par la poste * 3 types de questions	Etablir la relation entre la planification opérationnelle et la planification stratégique et leur contribution à la performance	* La planification opérationnelle est associée à la performance * Le lien entre la plan. stratégique et la performance est non-établi * L'utilisation de la plan. opér. et strat. donne des meilleures performances * Plus d'emphase sur la plan. opér. que sur la planification stratégique * Plus de 85% ne font pas de plan. stratégique systématique

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Impact de la planification stratégique dans les PME (suite)

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Shrader, Mulford et Blackburn 1989	97	Manufactures (31) Détailants (35) Ent. de services (31)		<ul style="list-style-type: none"> * Contact par téléphone * Lettre * Questionnaire par entrevue 	<p>Vérifier la relation entre l'incertitude de l'environnement, la planification opérationnelle et stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Les P.E. font peu de planification stratégique * Les P.E. sont très impliquées dans la planification opérationnelle * La plan. stratégique est peu lié à la performance mais comme peu de P.E. de l'échantillon planifie alors ? * La plan. opérationnelle est lié à la performance * L'incertitude de l'environnement est positivement corrélée à la planification stratégique et opérationnelle

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Contenu de la planification stratégique dans les PME

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Perry 1980	3	<ul style="list-style-type: none"> * Entreprise en croissance * Avec un produit établi 	<ul style="list-style-type: none"> 1 ou 2 propriétaires qui prennent toutes les décisions 	Etude de cas (exploratoire)	<ul style="list-style-type: none"> Etudier les types de stratégies de croissance utilisables et voir comment elles sont applicables 	<ul style="list-style-type: none"> * Les stratégies de niches sont essentielles pour les P.E. (stratégies de croissance, de développement de marché et de dév. de produits) * La croissance requiert des événements perturbants * Un stade de consolidation est requis après chaque vague de croissance
Calori 1985	59	<ul style="list-style-type: none"> Industrielles: * Chauffage solaire * Électricité solaire 		Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> * Trouver des dimensions orthogonales décrivant les stratégies de ces entreprises en émergence * Décrire les groupes stratégiques * Identifier les stratégies efficaces pour établir la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> * Facteurs orthogonals: <ul style="list-style-type: none"> * % des affaires à l'étranger * Nombre de fonctions clients des services et la technologie * Utilisation interne de la synergie technologique * Etendue des marchés desservis * Retard de l'intégration verticale des composantes de production * Effort de différenciation (R & D et marketing) * Position des prix * Ventes aux grossistes * Application marginale de la technologie * Synergie commerciale * Qualité par rapport aux compétiteurs * Sous-contractants * Timing de la pénétration * Retard d'intégration en R & D * Groupe selon Porter <ul style="list-style-type: none"> * Groupe 5: Innovateurs technologiques * Groupe 4: Développement d'un segment technologique * Autre g... : Rationalisation technologique * La stratégie la plus efficace pour établir la part de marché est de combiner l'action de P.E. et de G.E. qui desservent un marché étendu avec diverses technologies, un retard de l'intégration verticale et un grand effort de R & D, des produits hautement innovateurs, une excellente qualité à prix moyens * Selon le concept de Porter, la stratégie la plus efficace serait une stratégie de différenciation

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Contenu de la planification stratégique dans les PME (suite)

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Davig 1986	60	Industrie: * Vêtement * Fonderie et fabrication de métaux	De 15 à 280 employés	Questionnaires par la poste	Dans quelles conditions et pour quel type d'industrie utilise-t-on différentes stratégies	<ul style="list-style-type: none"> * Les stratégies de prospecteur et de défendeur ont une meilleure performance en terme de profit * Les plus grandes entreprises (120 emplois et +) tendaient à être analyseur ou prospecteur * Les défendeurs misent davantage sur les bas prix, la qualité du produit et le service à la clientèle comme source d'avantage compétitif * Les prospecteurs donnent de l'importance aux prix et au service à la clientèle mais moins que les défendeurs

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Processus de planification stratégique dans les PME

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Schuman et Seeger 1986	220	(Classée par Inc.)	<ul style="list-style-type: none"> * Entreprises privées à croissance rapide (U.S.) * Histoire de ventes d'au moins 5 ans * Ventes entre \$100 000 et 25 millions * Ventes de 1982 dépassent celles de 1981 	Questionnaire par la poste	<ul style="list-style-type: none"> * Lier la performance aux pratiques de gestion * Quelles activités doit inclure le processus de plan. stratégique 	<p>Pratiques actuelles de plan. stratégique</p> <p>1- Attitude face à la plan. stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> * Une gestion plus efficace du temps, la croissance de la firme et une meilleure compréhension du marché seront acquise grâce à la plan. stratégique * Ceux qui ont préparé un plan d'affaires et qui ont classé la plan. stratégique comme une de leur responsabilité principale utilisent davantage le processus de P.S. * Si la plan. stratégique n'est pas bénéfique suite à une tentative, cela influence négativ. l'attitude <p>2- Processus</p> <ul style="list-style-type: none"> * 50% n'ont pas de plan formel au démarrage mais adoptent quelques formes de planification stratégique lorsqu'ils sont en opération * Si il y a croissance des ventes, la planification stratégique devient plus formelle, structurée et participative * La plan. stratégique est orientée sur le court terme, révisée régulièrement et axée sur l'opérationnel * Approche typique: <ul style="list-style-type: none"> * Analyse de la compétition (60%) * Identification des besoins de la clientèle (74%) * Plan d'allocation des ress. (65%) * Analyse des forces et faiblesses opérationnelles (76%) * Plan de contingence (86%) * Allocation pour contrôle et feedback (70%) * Procédures d'implantation (86%) <p>3- Etendue de la plan. stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> * 2 firmes sur 3 se concentre sur le marketing * 20% sur la plan. opérationnelle * 4% sur le plan financier

SYNTHESE DES RECHERCHES SUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES PME (suite)

Processus de planification stratégique dans les PME (suite)

Recherches	Taille	Echantillon Type d'entreprise	Particularités	Méthodologie	Objectifs de l'étude	Résultats
Schuman et Seeger 1986 (suite)						<p>4- Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> * Forte implication personnel du dirigeant * La sélection d'objectif est leur principale préoccupation * 15% se font assister * Relation entre la planification et la performance * Le modèle normatif a survécu à cette comparaison avec les pratiques actuelles * Sauf que le modèle ne tient pas vraiment compte des limites des ressources humaines, de temps et d'argent * Le processus varie en fonction succès obtenu suite aux efforts de planification passés, la performance des opérations courantes et l'orientation managériale dans le changement * 85% font des activités majeures de planification formelle