

LES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRENEUR RELIÉES À L'ANALYSE ET AU CHOIX STRATÉGIQUES EN PHASE DE PRÉDÉMARRAGE : UNE ÉTUDE COMPARATIVE FRANCE - QUÉBEC D'ENTREPRISES DE SERVICES¹

Louis DUSSAULT *

Université du Québec à Chicoutimi

Jean LORRAIN**

André BELLEY*

Université du Québec à Trois-Rivières

Bertrand SAPORTA***

Martine RISPAL ***

Université Bordeaux-Montesquieu IV

RÉSUMÉ

Cette étude porte sur la comparaison des activités d'analyse et des choix stratégiques des entrepreneurs au cours de la phase de prédémarrage de leur entreprise dans le secteur des services, en France et au Québec. Les résultats de notre étude démontrent que les activités des deux groupes sont relativement similaires, lorsque l'on s'assure de l'homogénéité des échantillons. L'étude fait également ressortir l'importance de l'expérience préalable de propriétaire-dirigeant sur la profondeur de l'analyse stratégique menée dans le processus. Finalement, les résultats de la recherche montrent que l'entrepreneur accorde une importance variable aux divers types d'environnement, préséance étant donnée aux environnements sectoriel et interne.

Mots-clés : Prédémarrage d'entreprises - entrepreneurs - analyse stratégique - comparaisons multiculturelles - positionnement stratégique - entreprises de service - environnement - France - Québec

¹. Les auteurs désirent remercier la professeure Chantal Jubinville, du département de mathématiques et d'informatique de l'Université du Québec à Chicoutimi, ainsi que Madame Sandra-Marie Hrycko, assistante de recherche à l'Université du Québec à Chicoutimi

* Louis Dussault est professeur agrégé au Département des sciences économiques et administratives de l'université du Québec à Chicoutimi, spécialiste en management et en stratégie des pme (adresse : 555 boulevard de l'Université, Chicoutimi, Québec)

** Jean Lorrain est professeur agrégé au Département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, spécialiste de la psychosociologie des pme (adresse : 3351 boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec)

** André Belley est professeur agrégé au Département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, spécialiste en management et stratégie des pme (adresse : 3351 boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec)

*** Bertrand Sapporta est professeur à la Faculté des Sciences économiques, Université Bordeaux Montesquieu IV, spécialiste en stratégie des pme (adresse : Avenue Léon-Duguit, 33604 Pessac, Bordeaux, France)

*** Martine Rispal est maître de conférence à la Faculté des Sciences économiques, Université Bordeaux Montesquieu IV, spécialiste en gestion des pme (adresse : Avenue Léon-Duguit, 33604 Pessac, Bordeaux, France)

1. Problématique

Beaucoup de nouvelles entreprises sont créées annuellement au Québec, principalement dans le secteur des services. En effet, on retrouvait en 1994, 129 850 entreprises dans le secteur tertiaire, représentant 75,8% du total des entreprises québécoises (ICST, 1996). Cependant, les premières années de vie d'une nouvelle entreprise sont difficiles. À ce propos, on observe que des 108 067 entreprises de 1 employé et plus qui ont démarré au Canada en 1984, 16% ont disparu la première année, 15% ont disparu la deuxième année et 12% ont disparu avant la fin de 1986 (ISTC, 1991). Parallèlement, les données concernant le taux de survie des entreprises françaises indiquent que la France fait face à un problème semblable. En effet, il a été observé que 69% des nouvelles entreprises créées en France ne passent pas le cap du deuxième anniversaire et que 42% seulement de celles-ci atteignent l'âge de 5 ans (Saporta, 1994).

Le taux de mortalité de ces jeunes entreprises est très élevé. Une des raisons évoquées, pour expliquer ces échecs prématurés est une carence managériale (Ibrahim et Ellis, 1987; Landersberg et Edmunds, 1983). Les survivantes ont souvent une performance marginale (Reynolds, 1987) et la phase de prédémarrage semble influencer le succès futur de l'entreprise (Gill, 1985). Il nous apparaît donc important d'étudier cette phase préparatoire en ce qui a trait à l'analyse et aux choix stratégiques lors de la phase de prédémarrage, exprimés dans un plan d'affaires formel ou informel. Cette démarche vise à identifier ce que font réellement les futurs entrepreneurs pour structurer leur projet d'entreprise.

De plus, certains auteurs ont soulevé l'importance de mener des recherches au niveau international. Alvarez (1993) observe que dans certains pays, il existe peu (ou pas) d'études sur les comportements de gestion. D'une part, de telles recherches pourraient stimuler l'émergence de l'entrepreneuriat (Dana, 1987) et, d'autre part, elles pourraient contribuer au développement d'une théorie générale de l'entrepreneurship (Yang, McGrath, MacMillan et Tsai, 1991). Enfin, elles pourraient orienter l'élaboration de politiques et de plans d'actions favorisant l'émergence de nouvelles entreprises.

De façon plus spécifique, la question de recherche à laquelle veut répondre cette étude est la suivante :

Quels sont les comportements de gestion, reliés à l'analyse stratégique, qu'adoptent les entrepreneurs Français et Québécois lors de la phase de prédémarrage d'entreprises de services ?

La réponse à cette question de recherche devrait permettre une meilleure compréhension de la démarche poursuivie par les entrepreneurs français et québécois lors de la création de leurs entreprises. Ceci devrait permettre de faire ressortir les similitudes et les différences et ainsi mieux comprendre le phénomène entrepreneurial.

Ces nouvelles connaissances devraient stimuler la création et le développement d'entreprises durables et favoriser la conception d'outils d'apprentissage et d'intervention pour un entrepreneurship plus viable.

2. Cadre théorique

Les composantes majeures de ce cadre théorique se réfèrent aux écrits traitant : de la phase du prédémarrage, de la notion de plan d'affaires (premier plan stratégique et opérationnel), des études internationales comparatives ainsi que ceux abordant la problématique de réalisation des études internationales.

Dans l'univers de l'entrepreneuriat, les recherches portant sur la phase de prédémarrage ne font pas légion (Fourcade, 1986; Cooper et Gimeno-Gascón, 1992). Cependant les spécialistes autant du monde académique que professionnel, clament à l'unisson l'importance de cette phase sur la destinée de l'entreprise. La phase de prédémarrage d'une entreprise correspond à la phase préparatoire ou de gestation d'un projet d'entreprise. Les principales tâches que doit réaliser l'entrepreneur à cette phase sont la préparation d'un projet d'entreprise, l'identification et l'allocation des ressources nécessaires, l'initiation du développement du réseau d'affaires et la conception d'un plan d'affaires. Cette phase se termine avec le début des opérations. Selon Cooper et Gimeno-Gascón, démarrer une entreprise demande préalablement de la part de l'entrepreneur énormément de planification. Cette planification peut être formalisée, par la rédaction d'un plan d'affaires, ou non formalisée, en s'appuyant sur la vision de l'entrepreneur.

Le plan d'affaires se veut un outil de réflexion et de planification de plus en plus exigé par les intervenants professionnels, en particulier les fournisseurs de capitaux, et fortement recommandé par le milieu académique. Par ces recommandations, les spécialistes cherchent à accroître les chances de réussite des futures entreprises (Gill, 1985). Les rares recherches mettant en relation le formalisme du processus de planification au prédémarrage et la performance de l'entreprise montrent l'existence d'un lien significatif entre ces variables. La rédaction d'un plan d'affaires représente le premier plan stratégique et opérationnel d'une nouvelle entreprise. La préparation d'un plan d'affaires se traduit par une analyse stratégique des facteurs des environnements général et sectoriel de l'entreprise et vise l'identification des opportunités et des menaces provenant de l'environnement. De même, l'analyse et la détermination des composantes des diverses fonctions de l'entreprise interne et la reconnaissance des forces et faiblesses du projet d'entreprise fait également partie de cette démarche. Ces informations doivent orienter les choix stratégiques de l'entrepreneur au démarrage de sa nouvelle entreprise. Cependant, les études empiriques décrivant les démarches et les comportements empruntés par les entrepreneurs afin de planifier et de structurer leur projet d'entreprise sont peu nombreuses (Cooper et Gimeno-Gascón, 1992; Lorrain, 1990; Lorrain et Raymond, 1989); d'où l'importance de s'attarder à leur étude.

L'ouverture des marchés ainsi que l'abolition des obstacles internationaux ont accentué la prise de conscience par les chercheurs de l'importance d'ajouter la dimension culturelle aux nombreux thèmes déjà étudiés afin d'éliminer les risques de biais culturels dans l'élaboration d'une théorie générale de l'entrepreneurship et des implications professionnelles qui en découlent. Les motivations des individus à créer une entreprise ont fait l'objet de recherches par des auteurs tels que Scheinberg et MacMillan (1988) et McGrath, MacMillan et Scheinberg (1992) qui ont démontré comment les valeurs propres aux entrepreneurs transcendent les différences culturelles. Par ailleurs, Muzyka, Kets de Vries et Ullman (1991) ont démontré que malgré des différences dans les sources de motivation, les pratiques managériales des entrepreneurs ne varient pas de façon significative d'un pays à l'autre. Contrairement à leurs collègues, Yang, McGrath, MacMillan et Tsai (1991) sont venus à la conclusion qu'il existe des différences dans les

comportements et que celles-ci sont attribuables aux différences culturelles d'un pays à l'autre. Autrement dit, les recherches dans ce domaine présentent des résultats ambivalents, pour ne pas dire contradictoires, concernant l'influence de la culture sur les comportements entrepreneuriaux.

La comparaison de ces recherches n'est pas sans difficultés. D'une part, il est difficile de comparer certains résultats entre eux, compte tenu que les méthodologies et protocoles de recherche sont différents. De plus, la taille et la provenance des échantillons, de même que les secteurs d'activités, ne sont pas toujours homogènes, ce qui peut avoir une influence sur certains résultats. D'autre part, il existe certains problèmes propres aux recherches internationales, qui sont difficiles à contourner, notamment en ce qui concerne la traduction des questionnaires et le respect des consignes méthodologiques. Enfin, la période de prédémarrage est également absente de la majorité des études effectuées jusqu'à ce jour.

Ces limites, jumelées aux observations de certains chercheurs, tels Alvarez (1993) et Dana (1994), sur l'urgence de se pencher sur les recherches à caractère multiculturel et au fait qu'il y a peu d'études empiriques sur les comportements de gestion lors de la phase de prédémarrage justifient la réalisation de cette étude comparative. Bref, l'objectif spécifique de cette recherche est d'identifier les comportements de gestion, reliés à l'analyse stratégique, qu'adoptent les entrepreneurs Français et Québécois lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise du secteur de services.

3. Méthodologie

3.1. L'échantillon

Les deux échantillons utilisés dans cette recherche sont composés d'entreprises de services françaises et québécoises en opération depuis moins de 16 mois lors de la cueillette des données. Les entreprises retenues étaient le résultat d'une création *ex nihilo* à l'exclusion d'un rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise. Bref, les sujets rencontrés dans le cadre de cette étude sont des entrepreneurs qui ont créé leur entreprise et qui participent à ses activités quotidiennes. En terminant, précisons que la méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer ces deux échantillons correspond à une technique d'échantillonnage non probabiliste et volontaire (Gauthier, 1986) et c'est avec la collaboration d'intervenants économiques régionaux (ex. commissaires industriels) que nous avons identifié les sujets répondants à ces critères d'échantillonnage. Notre échantillon se compose de 88 entrepreneurs québécois et 69 entrepreneurs français ayant créé une entreprise dans le secteur des services.

Une vérification de l'homogénéité (chi carré) des deux échantillons a été effectuée sur les variables descriptives traitant de l'âge des répondants, du nombre d'années de scolarité, de l'expérience de travail, de l'âge des entreprises, du nombre de mois de préparation, de la formulation d'un plan d'affaires, ainsi que de la performance de l'entreprise. Dans l'ensemble, les échantillons sont relativement homogènes ($P < 0,05$), à l'exception de la scolarité des individus ($P < ,005$) et de l'expérience de propriétaire-dirigeant ($P < 0,001$), dont il sera tenu compte dans l'analyse des résultats.

3.2. L'instrument de mesure

Le questionnaire utilisé s'inspire des travaux de Lorrain (1990), de Lorrain et Raymond (1988) et Dussault (1987). Cet instrument de mesure permet de recueillir des informations générales sur la nouvelle entreprise (24 énoncés) ainsi que sur les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (26 énoncés). Ces renseignements ont été recueillis au moyen de questions ouvertes ou fermées à choix multiples. Ce questionnaire mesure, par une échelle de mesure de type Likert en cinq points d'ancrage ((1) jamais à (5) souvent), les comportements d'analyse stratégique adoptés par les futurs entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage (182 énoncés) et les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage (113 énoncés). Par ailleurs, le contenu et l'ordre de présentation des énoncés concernant les comportements d'analyse stratégique pour la phase de prédémarrage se réfèrent au modèle de planification stratégique de Jauch et Glueck (1990) et aux écrits portant les plans d'affaires. Les différents facteurs liés aux environnements général, sectoriel et interne correspondent aux énoncés permettant à l'entrepreneur de structurer son projet d'entreprise.

En terminant, précisons qu'un test d'experts et qu'un pré-test ont été effectués afin de s'assurer de la validité, de la pertinence et de l'accessibilité langagière de ces différents instruments de mesure. Enfin, précisons qu'un travail d'adaptation au contexte français a été effectué afin de maintenir l'idée et le sens des énoncés de l'outil de mesure.

3.3. La procédure d'enquête

Des intervenants économiques régionaux, tant en France qu'au Québec, nous ont fourni une liste d'entreprises répondant aux critères d'échantillonnage. Des appels téléphoniques ont permis d'obtenir la collaboration des entrepreneurs et de fixer des rendez-vous afin de recueillir les données. Des entrevues individuelles avec les entrepreneurs ont permis la collecte de données. Lors de ces rencontres (environ 2 heures), un interviewer présentait les directives générales puis, lisait chacune des questions en fournissant des explications supplémentaires au besoin. L'entrepreneur participant complétait le questionnaire en présence de l'interviewer. Précisons que des séances de formation ont été offertes à nos enquêteurs afin d'uniformiser la procédure.

4. Présentation des résultats

Les 88 entreprises de services québécoises étudiées étaient localisées dans 5 régions administratives du Québec alors que les 69 entreprises françaises étaient localisées dans la région d'Aquitaine, Bordeaux.

Au niveau des caractéristiques personnelles des entrepreneurs rencontrés (voir tableau 1), les résultats obtenus indiquent que l'âge moyen des entrepreneurs québécois est de 33,9 ans, alors que l'âge moyen des entrepreneurs français est de 36,6 ans. Ces deux échantillons d'entrepreneurs sont composés majoritairement d'hommes (71,6% d'hommes québécois et 75,4% d'hommes français). Le nombre moyen d'années de scolarité des entrepreneurs québécois est de 15,5 ans et de 14,2 ans pour l'échantillon français. Les entrepreneurs québécois rencontrés ont été à l'emploi d'une petite entreprise (moins de 50 employés) dans 68,2% des cas et dans 60,8% des cas français étudiés. Le nombre moyen d'années d'expérience de ces entrepreneurs est de 8,8 ans pour les

québécois et de 12,9 ans pour les français. Par ailleurs, une évaluation de l'état des connaissances des entrepreneurs avant de partir en affaires nous indique un score moyen de 3,56 pour l'échantillon québécois et de 3,91 pour l'échantillon français (échelle allant de (1) aucune à (5) beaucoup). Enfin, on observe que 18,2% des cas québécois ont une expérience de propriétaire-dirigeant alors que cette proportion est de 42,0% pour les cas français. Seulement 5,7% des cas québécois et 7,2% des cas français étudiés ont connu une expérience de faillite. 52,3% des entrepreneurs québécois et 46,4% des répondants français ont un membre de leur famille immédiate en affaires.

Au niveau des caractéristiques des entreprises de services étudiées (voir tableau 2), les résultats indiquent que l'âge moyen des entreprises québécoises est de 7,86 mois et de 8,4 mois pour l'échantillon français. Bref, ces résultats sont conformes à nos critères d'échantillonnage. La forme légale de ces nouvelles entreprises québécoises est propriétaire unique dans 56,8% des cas et société à responsabilité limitée dans 59,4% des cas français. Dans 67,0% des cas québécois et dans 58,0% des cas français, aucun membre de la famille est impliqué dans l'entreprise. Le responsable des activités quotidiennes de l'entreprise est dans 80,7% des cas le répondant québécois et dans 66,7% des cas le répondant français. Bref, ces résultats sont conformes à nos critères d'échantillonnage. Le nombre moyen d'employés réguliers de ces nouvelles entreprises de services québécoises est de 1,91 et de 1,88 pour l'échantillon français. Les entrepreneurs québécois travaillent en moyenne 54,8 heures par semaine alors que la moyenne pour l'échantillon français est de 54,7 heures. Au moment de l'entrevue, 43,2% des entreprises québécoises et 50,7% des entreprises françaises enregistraient, selon le répondant, ni perte, ni profit.

Au niveau des caractéristiques générales de la phase de prédémarrage (voir tableau 3), on observe qu'en moyenne les entrepreneurs québécois ont consacré 6,13 mois à la préparation de leur projet d'entreprise. Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que 71,6% des entrepreneurs québécois ont formulé un plan d'affaires alors que 36,4% signalent avoir bénéficié d'un programme de formation afin de formuler leur plan d'affaires et 51,1% indiquent avoir été supportés par un organisme québécois. En comparaison, les entrepreneurs français ont consacré 7,03 mois à la préparation de leur projet d'entreprise. 78,3% des entrepreneurs français interviewés ont formulé un plan d'affaires alors que 47,8% de l'échantillon affirment avoir bénéficié d'un programme de formation et que 44,9% de ces entrepreneurs indiquent avoir été supportés par un organisme français. Les résultats, évaluant le niveau de précision de la mission de l'entreprise, (allant de (1) peu de précision à (5) beaucoup de précision) montrent que le service à offrir (4,52) et la clientèle visée (4,30) sont les dimensions de la mission les plus définies par l'entrepreneur québécois. Le même score est enregistré chez les entrepreneurs français avec des moyennes respectives de 4,64 et 4,22. En terminant, on observe que 84,1% des entrepreneurs québécois étudiés ont formulé des objectifs, que 58,0% les ont écrits et que l'horizon temporel de ces objectifs québécois couvre moins de 2 ans dans 60,2%. En comparaison, 92,8% de l'échantillon français ont formulé des objectifs. Ces objectifs sont écrits dans 79,7% des cas et l'horizon temporel de ces objectifs français sont dans 66,6% des cas des résultats à atteindre de moins de deux ans.

Dans cette étude, une centaine de variables liées aux environnements général, sectoriel et interne ont été évaluées afin de mieux comprendre les comportements d'analyse stratégique des entrepreneurs québécois et français lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise de services.

Les résultats globaux (voir tableau 4), montrent que les scores moyens obtenus concernant le degré d'analyse des environnements général, sectoriel et interne, sont légèrement au dessus du score moyen (3,00). Les résultats des test de t démontrent une différence significative pour l'environnement général ($p < 0,05$) et l'environnement interne ($p < 0,05$). Des tests additionnels ont été réalisés pour chacun des groupes afin de déterminer s'il existe des différences quant à l'importance accordée à l'analyse de chacun des types d'environnement. Les différences significatives ($p < 0,01$) ont été constatées et pour le Québec et pour la France, à l'effet que l'on accorde plus d'importance aux environnements sectoriel et interne que l'environnement général.

L'analyse détaillée des facteurs de l'environnement général révèle que sur cinq variables, seulement deux s'avèrent avoir des différences significatives : la conjoncture économique ($p < 0,05$) ainsi que les lois et les règlements ($p < 0,01$).

Quant à l'environnement sectoriel les résultats indiquent que sur les 4 composantes, seulement la composante fournisseurs présente une différence significative entre les deux groupes ($p < 0,01$). L'analyse spécifique des composantes de l'environnement interne indique que sur les six composantes, les différences entre les deux groupes s'avèrent significatives au niveau de trois : opérations ($p < 0,01$), finances ($p < 0,01$) et légal ($p < 0,01$).

Étant donné que les échantillons ne sont pas homogènes au niveau de deux variables, soit la scolarité des individus et l'expérience de propriétaires-dirigeants, nous avons réalisé des analyses supplémentaires pour contrôler l'influence de ces deux variables sur les composantes des environnements afin d'en isoler l'effet. Les résultats obtenus pour les tests de Chi 2 démontrent que la variable scolarité des individus n'a pas d'effets significatifs sur aucune de ces variables. Nous avons effectué de nouveaux tests de t pour les deux groupes avec et sans expérience de propriétaire-dirigeant. Les résultats des tests tenant compte de l'expérience de propriétaire-dirigeant ne révèlent aucune différence significative pour les deux groupes. Le tableau 5 présente les résultats obtenus pour les groupes français et québécois n'ayant pas d'expérience préalable de propriétaire-dirigeant. Les variables présentant une différence significative sont ainsi réduites de huit à deux variables, soit les composantes fournisseurs et concurrents et ce, à un seuil de signification inférieur à 0,01.

Le tableau 6 présente les résultats aux tests de t sur la comparaison des positionnements stratégiques adoptés par les entrepreneurs québécois et français. On constate aucune différence significative sur l'ensemble des 12 variables étudiées.

TABLEAU 1
Caractéristiques personnelles des entrepreneurs français et québécois

Caractéristiques	Québec		France	
	n	%	n	%
Âge des répondants				
20-30 ans	42	47,7	18	26,5
31-40 ans	30	34,1	31	45,6
41-50 ans	12	13,6	14	20,6
50 et plus	4	4,5	5	7,4
	$\bar{X} = 33,9$ ans		$\bar{X} = 36,6$ ans	
Sexe				
Féminin	25	28,4	17	24,6
Masculin	63	71,6	52	75,4
Nombre d'années de scolarité				
moins de 12 ans	18	20,4	21	30,4
13-15 ans	23	26,1	28	40,6
16-18 ans	32	36,4	18	26,1
plus de 19 ans	15	17,0	2	2,9
	$\bar{X} = 15,5$ ans		$\bar{X} = 14,2$ ans	
Emploi antérieur				
moins de 10 employés	32	36,4	17	24,6
11-50 employés	28	31,8	25	36,2
51-250 employés	10	11,4	8	11,6
251-500 employés	2	2,3	5	7,2
plus de 500 employés	12	13,6	9	13,0
Expérience de travail				
moins de 2 ans	17	19,3	10	15,6
2-5 ans	25	28,4	9	14,1
6-10 ans	23	26,1	14	21,9
11-20 ans	16	18,2	18	28,1
plus de 20 ans	7	8,0	13	20,3
	$\bar{X} = 8,8$ ans		$\bar{X} = 12,9$ ans	
Expérience de propriétaire-dirigeant	16	18,2	29	42,0
Expérience de faillite	5	5,7	5	7,2
Personnes de la famille en affaires	46	52,3	32	46,4

TABLEAU 2
Caractéristiques des entreprises québécoises et françaises

Caractéristiques	Québec		France	
	n	%	n	%
Âge des entreprises				
0-6 mois	38	43,2	23	33,3
7-12 mois	36	41,0	38	55,1
plus de 12 mois	12	13,6	8	11,6
	$\bar{X} = 7,86$ mois		$\bar{X} = 8,4$ mois	
Forme légale				
Propriétaire unique	50	56,8	20	29,0
Société avec associé(s)	21	23,9	--	---
Société à responsabilité limitée	--	---	41	59,4
Nombre de personnes/liens familiaux				
aucun liens familiaux	59	67,0	40	58,0
une personne	19	21,6	19	27,5
Responsable des activités quotidiennes	71	80,7	46	66,7
Nombre d'employés réguliers	88	$\bar{X} = 1,91$	69	$\bar{X} = 1,88$
Nombre d'heures de travail/semaine	88	$\bar{X} = 54,8$	69	$\bar{X} = 54,7$
Performance de l'entreprise				
Des profits	38	43,2	27	39,1
Des pertes	12	13,6	7	10,1
Ni perte, ni profit	38	43,2	35	50,7

TABLEAU 3
Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage

Caractéristiques	Québec		France	
	n	%	n	%
Nombre de mois de préparation				
0-3 mois	37	42,5	22	32,3
4-6 mois	26	29,5	20	29,4
7-12 mois	19	21,8	21	30,9
plus de 12 mois	5	5,7	5	7,4
	$\bar{X} = 6,13$ mois		$\bar{X} = 7,03$ mois	
Formulation d'un plan d'affaires	63	71,6	54	78,3
Programme de formation	32	36,4	33	47,8
Support par un organisme	45	51,1	31	44,9
Mission de l'entreprise				
Service à offrir	87	$\bar{X} = 4,52$	69	$\bar{X} = 4,64$
Territoire visé	87	$\bar{X} = 3,71$	69	$\bar{X} = 3,71$
Clientèle visée	87	$\bar{X} = 4,30$	69	$\bar{X} = 4,22$
Modes opératoires	87	$\bar{X} = 3,86$	69	$\bar{X} = 3,86$
Présence d'objectifs	74	84,1	64	92,8
Objectifs écrits	51	58,0	55	79,7
Horizon temporel/objectifs				
mois d'un an	20	22,7	19	27,5
1-2 ans	33	37,5	27	39,1
3-5 ans	19	21,6	13	18,8
non précisé	9	10,2	8	11,6

TABLEAU 4
**Comportements de gestion des entrepreneurs québécois et français
lors de la phase de prédémarrage**

Variables	Québec			France			<i>p</i>
	<i>n</i>	\bar{X}	σ	<i>n</i>	\bar{X}	σ	
Environnement général	88	3,23	0,78	69	3,35	0,91	0,042
Conjoncture économique	87	3,04	1,06	68	3,42	1,29	0,051
Tendance démographique	65	2,85	1,37	34	2,41	1,64	0,165
Technologie	81	3,41	1,41	53	3,68	1,43	0,690
Subvention / aide gouvernementale	81	3,18	1,39	64	3,13	1,51	0,826
Lois/règlements	88	3,04	0,93	69	3,49	1,14	0,010
Environnement sectoriel	88	3,61	0,64	69	3,72	0,67	0,197
Ressources	87	3,67	0,85	66	3,79	1,06	0,416
Clients	88	3,57	0,88	69	3,80	0,87	0,090
Fournisseurs	83	3,50	0,94	67	3,92	0,91	0,006
Concurrents	88	3,75	0,74	67	3,52	1,01	0,106
Environnement interne	88	3,58	0,75	69	3,86	0,61	0,012
Marketing	88	3,91	0,76	69	3,99	0,63	0,469
Opérations	88	3,60	0,78	69	3,90	0,65	0,009
Humaines	86	3,28	0,88	65	3,38	0,95	0,194
Finance	88	3,50	0,98	69	3,97	0,90	0,002
Informations	88	3,50	1,03	68	3,79	1,05	0,080
Légal	87	3,56	1,21	68	4,07	1,17	0,009

TABLEAU 5
Comportements de gestion des entrepreneurs québécois et français lors de la phase de
prédémarrage en contrôlant l'expérience de propriétaire-dirigeant

Variables	Québec			France			<i>p</i>
	<i>n</i>	\bar{X}	σ	<i>n</i>	\bar{X}	σ	
Environnement général	72	3,09	0,74	39	3,21	0,88	0,442
Conjoncture économique	71	3,07	1,04	39	3,32	1,33	0,326
Tendance démographique	54	2,85	1,32	21	2,19	1,47	0,064
Technologie	69	3,42	1,41	32	3,38	1,31	0,878
Subvention / aide gouvernementale	68	3,17	1,43	38	3,15	1,55	0,935
Lois / règlements	72	2,95	0,92	39	3,26	1,05	0,109
Environnement sectoriel	72	3,57	0,69	39	3,59	0,68	0,866
Ressources	71	3,66	0,88	36	3,60	1,01	0,743
Clients	72	3,59	0,87	39	3,58	0,87	0,955
Fournisseurs	68	3,43	0,96	37	3,98	0,91	0,005
Concurrents	72	3,75	0,72	38	3,28	0,99	0,005
Environnement interne	72	3,56	0,72	39	3,72	0,59	0,248
Marketing	72	3,92	0,65	39	3,88	0,58	0,703
Opérations	72	3,56	0,73	39	3,72	0,63	0,255
Humaines	70	3,26	0,86	37	3,39	0,96	0,478
Finance	72	3,47	0,92	39	3,75	0,96	0,140
Informations	72	3,47	1,00	38	3,62	1,09	0,455
Légal	71	3,49	1,22	38	3,97	1,24	0,051

TABLEAU 6
Positionnement stratégique

Variables	Québec			France			<i>p</i>
	<i>n</i>	\bar{X}	σ	<i>n</i>	\bar{X}	σ	
Marché / concurrence	85	2,78	1,36	68	2,93	1,54	0,532
Marché visé	85	3,41	1,51	68	3,61	1,58	0,413
Image / clientèle	83	3,05	1,32	62	2,79	1,23	0,234
Clientèle	85	3,76	1,36	67	3,58	1,52	0,436
Technologie	85	2,86	1,53	63	3,00	1,36	0,561
Nature du service	85	2,16	1,35	67	2,31	1,55	0,529
Service	84	3,78	1,25	68	3,41	1,51	0,097
Gamme de service	85	3,33	1,24	67	3,48	1,37	0,486
Qualité du service	85	4,42	0,86	68	4,40	0,81	0,847
Prix	85	2,79	0,89	68	2,57	1,04	0,255
Distribution	79	2,70	1,38	50	2,70	1,34	0,988
Promotion	84	2,86	1,12	61	2,89	1,44	0,895

5. Discussion et conclusion

Cette recherche présente des résultats fort intéressants quant aux activités reliées à l'analyse et au choix stratégiques d'entrepreneurs français et québécois lors de la phase de prédémarrage de leur entreprise. L'intérêt des résultats obtenus réside tant dans la nature et l'importance accordées aux activités de l'analyse stratégique et la similitude entre les activités exercées par les entrepreneurs français et québécois, quoiqu'ils œuvrent dans des milieux différents.

D'une part, contrairement à ce que pourraient laisser croire les écrits sur le sujet, on constate que les entrepreneurs ayant participé à cette recherche s'engagent dans des activités de planification plus approfondies. Les entrepreneurs ont analysé l'ensemble des composantes des différents environnements tels que prescrits dans les modèles normatifs portant sur la préparation d'un projet d'entreprise. De plus, ils ont accordé une certaine importance à chacun de ces éléments dans le cadre de la préparation du démarrage de leur entreprise. Ces résultats pourraient apparaître surprenant si ce n'était des particularités des caractéristiques des entrepreneurs échantillonnés. On remarque, en effet, que la très grande majorité de nos entrepreneurs ont formalisé leur planification par l'entremise d'un plan d'affaires. De plus, un nombre assez important d'entre eux ont suivi un programme de formation sur le démarrage d'entreprise, en plus d'avoir été encadré par un organisme de soutien à l'entrepreneuriat. On remarque également que le temps moyen consacré à la préparation du démarrage demeure relativement important. Ceci rejoint les propos tenus par certains spécialistes, entre autres Cooper et Gimeno-Gascón (1992),

qui affirment que créer une entreprise est avant tout une question de planification. Par ailleurs, il semble que les entrepreneurs de nos deux échantillons analysent davantage les environnements sectoriel et interne que l'environnement général. À cet effet, les résultats de nos tests statistiques sont éloquentes. Ceci s'avère intéressant pour les études portant sur la veille environnementale, en ce sens que les entrepreneurs ne semblent pas accorder la même importance aux différents environnements dans leur analyse. Autrement dit, la proximité de l'environnement semble conditionner la profondeur de l'analyse faite par l'entrepreneur, étant donné l'importance du positionnement de l'entreprise dans son marché et de l'allocation des ressources et des moyens utilisés en support à la stratégie choisie.

D'autre part, notre deuxième objectif visait à déterminer l'existence de différences au niveau des activités d'analyse stratégique et de positionnement stratégique entre des entrepreneurs français et québécois. Globalement, une fois contrôlée l'homogénéité des échantillons, nous constatons que les analyses stratégiques exécutées, de même que le positionnement stratégique adopté, par les entrepreneurs français sont relativement similaires à ceux des québécois. Les résultats de cette recherche tendent à soutenir la thèse à l'effet que le milieu semble avoir peu d'incidence sur les pratiques entrepreneuriales. Plutôt, les différences pourraient davantage être attribuables aux caractéristiques personnelles des entrepreneurs, notamment au niveau de l'expérience préalable de propriétaire-dirigeant qui s'est avérée, dans notre étude, comme étant la variable ayant le plus d'effet sur les différences entre les deux groupes. Ceci fait ressortir l'importance de contrôler l'homogénéité des échantillons lors d'études comparatives entre des cultures ou des milieux différents. Ces constats nous amènent à nous questionner à savoir si les activités reliées à la création d'entreprise ne sont pas les mêmes, quelque soit le milieu. Autrement dit, la création d'une entreprise, au Québec, en France ou ailleurs, ne comporterait-elle pas les mêmes exigences? Quant aux différences constatées au niveau de la concurrence et des fournisseurs, nous constatons que les entrepreneurs québécois de notre échantillon analysent davantage la concurrence, alors que les entrepreneurs français approfondissent davantage l'analyse des fournisseurs. Est-ce que ces différences pourraient être attribuables à des milieux économiques ou culturels différents? Nous avons peu d'indications à cet égard.

Malgré les apports de cette recherche, il n'en demeure pas moins qu'elle comporte un certain nombre de limites. D'abord, les limites inhérentes à toute recherche a posteriori, dont la rationalisation dans le processus de réponses de la part des entrepreneurs, l'oubli de certains faits et autres limites de cette nature et le fait que l'on fasse appel aux perceptions de l'entrepreneur. D'autre part, on rencontre des limites reliées à l'échantillon, soit au niveau de la taille, et de la représentativité vis-à-vis la population. Soulignons au passage toute la difficulté d'identifier les entrepreneurs ayant créé leur entreprise dans une période récente, faute de répertoire valide à cet effet. Une autre limite réside au fait que l'on ne compare que deux pays différents.

Une recherche future pourrait être menée avec des entrepreneurs provenant d'un plus grand nombre de pays. La recherche pourrait également déborder du processus d'analyse stratégique pour étudier les autres aspects reliés au prédémarrage d'entreprises. La présentation de futurs résultats devrait mettre en relation les analyses stratégiques réalisées en phase de prédémarrage avec les premières mesures de performance de ces jeunes entreprises. Des recherches pourraient également être réalisées dans d'autres secteurs d'activité.

L'apport de cette recherche, malgré les limites, contribue à l'avancement des connaissances sur

certaines pratiques de planification réalisées par les entrepreneurs en phase de prédémarrage, dont l'importance différente accordée aux divers environnements, sur l'importance de vérifier l'homogénéité des échantillons étudiés lors de recherches comparatives multiculturelles et, finalement, sur l'incidence de l'expérience préalable de propriétaire-dirigeant.

Bibliographie

- Alvarez, J.L., (1993), *The Popularisation of Business Ideas : The Case of Entrepreneurship in the 1980s*, Management Education and Development, Vol. 24, No. 1, pp : 26 -32.
- Blais, R., Toulouse, J.-M., (1992), *Les motivations des entrepreneurs: une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays*, Revue Internationale PME, Trois-Rivières, PP.269 - 299.
- Cooper A. C. and F. J. Gimeno Gascón (1992), *Entrepreneurs, Processes of Founding, and New-Firm Performance*, in : *The State of the Art of Entrepreneurship*, D.L. Sexton and J. D. Kasarda (eds), Boston : PWS - Kent Publishing Company, pp : 301 - 340.
- Dana, L.-P., (1987), *Entrepreneurship and Venture Creation : An International Comparison of Five Commonwealth Nations*, Proceedings : *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, PP.91 - 98.
- Dana, L.-P., (1994), *On the Internalization of a Discipline : Research and Methodology in Cross-Cultural Entrepreneurship and Small-Business Studies*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol.11, no.2
- Dussault, L., (1987), *Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs : cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage*, Rapport de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.
- Fortin, P.-A., (1986), *Devenez entrepreneur : Pour un Québec plus entrepreneurial*, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Fourcade, C., (1986), *Le démarrage des entreprises : comparaisons internationales*, Université de Montpellier 1, 25 pages, Proceedings of the international symposium on the small business, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.
- Gauthier, (1986), *Recherche Sociale, de la problématique à la collecte de données*, Presses de l'Université du Québec, 1987
- Gill, J. (1985), *Factors Affecting the Survival and Growth of the Smaller Company*, Gower, 227 pages.
- Industrie, Sciences et Technologie Canada (1996), *La petite entreprise au Canada en 1996*, Ministère de l'approvisionnement et services.
- Industrie, Sciences et Technologie Canada (1991), *La petite entreprise au Canada en 1991*, Ministère de l'approvisionnement et services, 69 pages.
- Jauch, L.R., Glueck, W.F., (1990), *Management stratégique et politique générale*, McGraw-Hill Éditeurs, Montréal

- Lorrain, J., Dussault, L., (1988), Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage, Proceedings : Frontiers of Entrepreneurship Research, pp : 150 -164.
- Lorrain, J., (1990), Les jeunes entrepreneurs québécois, Université du Québec à Trois-Rivières, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Québec
- Lorrain, J., Raymond, L., (1988), Les nouvelles entreprises québécoises, Université du Québec à Trois-Rivières, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Québec
- McGrath, R., MacMillan, I., Scheinberg, S. (1992), Elitistes, Risk-Takers and Rugged Individualistes? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-entrepreneurs, Journal of Business Venturing, Vol. 7, No. 2, pp.115-135.
- Muzyka, D.F., Kets de Vries, M., Ullman, M., (1991), Cross-Cultural Aspects of Entrepreneurship : A European View, Proceedings, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, pp. 545 - 561.
- Saporta, B. (1994), La création d'entreprises : enjeux et perspectives, Revue Française de gestion, juin, juillet et août 1994, pp 74-86
- Reynolds, P.D. (1987), New Firms : Societal Contribution Versus Survival Potential, Journal of Business Venturing, 2, pp.231-246.
- Scheinberg, S., MacMillan, I., (1988), An 11 Country Study of Motivations to Start a Business, Proceedings : Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, pp. 669 - 687.
- Yang, E. A.-Y., McGrath, R., Macmillan, I., Tsai, W., (1991), Three Faces of Entrepreneurship an Exploration of Values of Entrepreneurs From Mainland China, Taiwan and the United States, Proceedings : Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, pp. 562 - 576.