

Processus de création de nouvelles entreprises: temps, difficultés, changements et performance

Candido Borges

Centro Universitário Unieuro
Avenida das Nações, Trecho 0, Conjunto 5
Brasília, DF, Brésil

**Louis Jacques Filion
Germain Simard**

Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier
HEC Montréal
3000 Chemin de la Côte Ste-Catherine
Montréal, Qc H3T 2A7
Canada

louisjacques.filion@hec.ca

Résumé

Les recherches sur la performance des nouvelles entreprises ont jusqu'ici traité principalement de l'influence des caractéristiques et des ressources de l'entrepreneur et/ou de l'entreprise. Toutefois, peu d'études ont analysé comment le déroulement du processus de création d'une nouvelle entreprise en tant que tel peut influencer la performance de cette dernière. L'objectif de cette communication consiste à améliorer l'état des connaissances en cette matière. Plus particulièrement, la relation sur la performance est analysée à partir de trois éléments du processus de création de nouvelles entreprises : 1) le temps que les créateurs d'entreprises prennent pour réaliser les activités requises au cours du processus de création d'une nouvelle entreprise; 2) les difficultés rencontrées au long du parcours de cette création; 3) les changements apportés par rapport au plan initial. Cette analyse a été réalisée à partir de données relatives au processus de création de 175 nouvelles entreprises démarrées au Québec. Les données ont été recueillies directement auprès des créateurs d'entreprises à partir de deux questionnaires. Le traitement des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats n'ont montré aucune corrélation significative entre les éléments 1 (temps) et 3 (changements) et la performance. Par contre, ils montrent que l'élément 2 (niveau des difficultés) peut influencer la performance d'une nouvelle entreprise.

Thème : 24 - Autres (Création d'entreprises)

Processus de création de nouvelles entreprises: temps, difficultés, changements et performance¹

1. Introduction

Une des préoccupations de l'entrepreneur potentiel qui se prépare à créer une nouvelle entreprise consiste à savoir quels sont les facteurs qui peuvent favoriser la réussite et la performance de l'entreprise qu'il envisage de créer. Comment puis-je créer une entreprise qui non seulement survit mais qui soit performante ?

Malgré le fait que la performance des nouvelles entreprises soit un sujet auquel les chercheurs s'intéressent depuis longtemps (Brush et Vanderwerf, 1992; Cooper, 1993; Duchesneau et Gartner, 1990), en réalité, lorsqu'on prend connaissance des publications de recherche sur la création d'entreprises (voir examens de la documentation sur ce sujet: Borges, Bernasconi et Fillion 2003, ainsi que Borges, Simard et Fillion 2005), la réponse à ce questionnement demeure incomplète, insuffisante et insatisfaisante. Toutefois, des recherches ont déjà montré l'influence de l'environnement (Aldrich, 1999) ainsi que des ressources de l'entrepreneur et de l'entreprise sur la performance des nouvelles entreprises (Cooper, Gimeno-Gascon, et Woo, 1994; Sammut, 1998). Quelques rares études ont analysé comment le déroulement même du processus de création d'une entreprise peut influencer en tant que tel la performance de cette dernière. En effet, ce processus lui-même constitue un facteur qui peut engendrer des conséquences sur la performance de nouvelles entreprises. En fait, le processus constitue avec l'environnement, l'entrepreneur et les ressources de la nouvelle entreprise les quatre composantes principales de ce qui constitue le *phénomène entrepreneurial* (Fayolle, 2004; Fayolle et Fillion, 2006; Fillion, 2001; Gartner, 1985; Julien et Marchesnay, 1996; Verstraete et Saporta, 2006).

L'objectif de cette communication consiste à améliorer l'état des connaissances au sujet de l'influence exercée par le processus de création d'une nouvelle entreprise sur la performance de celle-ci. Plus particulièrement, trois éléments du processus de création de nouvelles entreprises ont été retenus et sont pris en compte dans cette analyse: 1) le temps que les créateurs d'entreprises prennent pour réaliser les activités requises au cours du processus de création d'une nouvelle entreprise; 2) les difficultés rencontrées au long du parcours de création; 3) les changements apportés au plan initial. Cette analyse a été réalisée à partir de données relatives au processus de création de 175 entreprises démarrées au Québec.

Cette communication est structurée en cinq parties. La première est cette introduction. La deuxième traite du processus de création d'entreprise en tant que composante qui peut influencer la performance de nouvelles entreprises. La troisième décrit la méthodologie employée pour réaliser cette recherche. La quatrième présente et discute les résultats. Finalement, la cinquième conclut en suggérant quelques recommandations destinées aux personnes et organisations impliquées dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises.

¹ Les auteurs remercient les deux principaux organismes qui ont financé cette recherche : Développement Économique Canada (DEC) et le Ministère de l'Industrie (MDEIE) du Gouvernement du Québec ainsi que les étudiants et assistants de recherche qui ont collaboré à cette recherche dont le responsable de la compilation et du traitement des données, Jean-Hughes Duquette-Labrecque.

Comme le terme « processus » peut donner lieu à plusieurs interprétations, dans ce texte, à l'instar de Filion, Borges et Simard (2006), nous considérons que le processus de création d'une nouvelle entreprise comprend l'ensemble des activités que le créateur d'entreprise réalise pour concevoir, mettre en place et démarrer une entreprise.

2. Le processus de création d'entreprise en tant que composante d'influence de la performance de nouvelles entreprises

Pour les fins de cette recherche, nous avons retenu quatre composantes principales qui peuvent influencer la création d'une nouvelle entreprise. La première est l'entrepreneur ou les entrepreneurs partenaires qui créent l'entreprise. La deuxième est l'entreprise elle-même, en particulier ses ressources tant matérielles qu'immatérielles, comme par exemple les réseaux relationnels des premiers employés. La troisième est l'environnement où cette entreprise est créée. La quatrième composante est le processus même de création de la nouvelle entreprise (Bruyat, 2001; Gartner, 1985).

Ces quatre composantes n'ont cependant pas reçu un traitement adéquat des chercheurs en entrepreneuriat, en particulier lorsque le sujet d'analyse consiste à évaluer leur influence sur la performance d'une nouvelle entreprise. Les études sur ce sujet ont surtout pris en compte soit l'une ou l'autre des trois premières composantes - l'entrepreneur, l'entreprise et/ou l'environnement. La quatrième composante, le processus en tant que tel, demeure moins étudiée. En fait, cette composante demeure quasi absente de la recherche en création d'entreprises, comme c'est aussi le cas de l'étude combinée des quatre composantes mentionnées ci-dessus en ce qui a trait à leurs effets sur les résultats, en particulier sur la performance de l'entreprise naissante. Il s'agit là de la conclusion à laquelle nous pouvons arriver en considérant l'analyse de la littérature sur les facteurs clés de succès des jeunes entreprises que Sammut (1998) a réalisée. Cette auteure a retenu des facteurs reliés à l'entrepreneur, à l'environnement et à l'organisation, mais aucun facteur relié au processus de création en tant que tel. Le tableau 1 ci-dessous présente les principaux facteurs-clés de succès des jeunes entreprises présentés dans les écrits de recherche.

**Tableau 1 – Facteurs-clés de succès des jeunes entreprises
Synthèse de la documentation présentée par Sammut (1998)**

Facteurs reliés à l'entrepreneur	Facteurs reliés à l'environnement	Facteurs reliés à l'organisation
• Parents entrepreneurs • Expérience • Preneur de risque modéré • Capacité d'apprentissage • Contrôle de la situation • Affaire bien définie • Gestion efficace du temps	• Étude de marché • Utilisation de professionnels - suivi • Obtention de capitaux en quantité suffisante • Gestion efficace de l'information • Développement de réseaux - partenariat • Pénétration énergique du marché	• Spécialisation des employés • Délégation, participation à la prise de décisions

Source : Sammut (1998), p. 30, tableau 4.

Dans les études sur la croissance des entreprises, les trois composantes prédominantes qui ont aussi été étudiées sont l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement (Janssen, 2004). Une

autre composante (variable indépendante, pour utiliser le terme de l'auteur) que Janssen a aussi identifiée est celle de la stratégie.

Force est de remarquer que la synthèse de Sammut présentée au tableau 1 ci-dessus date de 1998, et qu'entre 1998 et 2008, plusieurs études sur les facteurs qui influencent la performance des nouvelles entreprises ont été faites. Toutefois, nous avons réalisé une recherche de la littérature produite depuis 1998 sur la performance des nouvelles entreprises et avons constaté que le nombre d'études qui prennent en compte le facteur « processus » demeure faible. Cette recherche bibliographique a été réalisée à partir de quatre banques de données (ABI/INFORM Global, Business Sources Premier, Kluwer Online et Science Direct) auxquelles nous avons ajouté l'analyse de publications francophones du domaine, telles la Revue internationale P.M.E., les Actes des colloques du CIFEPME, la Revue électronique de l'Académie de l'Entrepreneuriat de même que les Actes des Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Parmi les auteurs qui ont mis en relation le processus de création et la performance de l'entreprise créée, il importe de mentionner Chandler, Honig et Wiklund (2005), Cooper et Metha (2003), Delmar et Shane (2002, 2003) ainsi que Gasse, Diochon et Menzies (2004). Ces auteurs ont analysé différents aspects reliés aux activités du processus de création et leur influence sur la performance.

Delmar et Shane (2002, 2003) ont analysé la création de 223 nouvelles entreprises en Suède et ont conclu que deux types d'activités reliées au processus de création d'une entreprise sont importants et doivent être réalisés dans les premiers mois de ce processus. Ce sont d'abord les activités reliées à la planification, par exemple, l'initiation à la rédaction du plan d'affaires, l'estimation du budget financier et la recherche des informations sur le marché. Puis, viennent les activités reliées à la légitimation, par exemple, l'enregistrement de l'entreprise.

Gasse, Diochon et Menzies (2004) ont, pour leur part, procédé à une étude longitudinale sur la création de 119 entreprises au Canada. Ils ont trouvé que les entreprises qui ont réussi ce processus ont développé plus d'activités concrètes et tangibles, comme avoir développé un produit prêt pour la vente ou avoir ouvert un compte de banque.

Cooper et Metha (2003) quant à eux, n'ont trouvé aucune relation entre le temps (en nombre de mois) que les créateurs d'entreprises ont consacré à la préparation du démarrage de leur entreprise et sa performance (n=2994, États-Unis). Cependant, ces auteurs n'ont pas analysé en détail les activités de préparation. Ils ont considéré comme temps de préparation les mois qui se sont écoulés entre le début des dépenses consacrées au projet d'entreprise par le créateur de l'entreprise et la première vente.

Finalement, Chandler, Honig et Wiklund (2005) ont analysé la relation entre le changement de l'équipe entrepreneuriale et la performance des nouvelles entreprises à partir de deux échantillons, le premier en Suède (n=408), le deuxième aux États-Unis (n = 124). Ces auteurs ont conclu que les entreprises qui commencent avec une équipe entrepreneuriale assez grande (sans toutefois indiquer une taille spécifique) pour pouvoir se permettre de perdre des membres durant le processus de démarrage sont plus performantes que celles qui ont besoin d'ajouter des associés au cours du processus de démarrage.

Malgré le faible nombre de recherches sur le sujet, les quatre études mentionnées aux paragraphes précédents nous permettent de constater que le processus même de création d'une

nouvelle entreprise peut effectivement engendrer une influence sur la performance de celle-ci. Cette influence est abordée plus à fond dans le texte qui suit. Il convient cependant de demeurer prudent lorsque nous abordons l'évaluation de la performance d'une entreprise naissante. En effet, les critères d'évaluation de la performance varient énormément d'un créateur d'entreprise à un autre sans mentionner les différences qui existent à ce sujet dans les façons de définir la performance entre les partenaires créateurs d'une nouvelle entreprise eux-mêmes. Dans notre étude, nous avons retenu tant des critères objectifs que subjectifs.

3. Cadre méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous présentons d'abord l'échantillon d'entreprises ayant participé à cette recherche en plus des procédures qui ont régi la cueillette de données. Nous traitons ensuite des variables retenues pour fins d'analyse. Finalement, nous décrivons le traitement et l'analyse des données.

3.1 Échantillon et cueillette des données

Les données analysées dans cette communication proviennent d'une recherche portant sur la création d'entreprises. La cueillette des données fut réalisée entre juin 2004 et mars 2005. Cette recherche a été menée auprès de 201 entreprises ayant entre deux et quatre ans d'existence et employant au moins quatre personnes. Pour constituer l'échantillon, nous avons sollicité la collaboration d'organismes locaux d'aide à la création d'entreprises. Parmi les 201 entreprises de cet échantillon, 26 présentaient des informations manquantes concernant les variables étudiées. Le nombre final de cas retenus fut donc de 175. Ces entreprises évoluent dans des secteurs très divers, mais essentiellement dans des secteurs secondaires, de services et technologiques. L'échantillon visait à être représentatif de la proportion des entreprises situées dans les principales régions du vaste territoire du Québec et l'a été avec un correctif d'environ 10%. Par exemple, des régions très éloignées, telles celles du grand nord ou pays des Inuit n'ont pas été incluses.

Un questionnaire a été élaboré à partir d'un examen exhaustif de la documentation relative à la création d'entreprises (Borges, Simard, et Filion, 2005). Nous avons par la suite effectué des pré-tests en deux étapes. Le questionnaire a d'abord été présenté à cinq intervenants œuvrant dans des organismes de soutien à la création d'entreprises. Il a ensuite été réajusté. Par la suite, au moins trois des dix membres de l'équipe de cette recherche ont participé à l'application du questionnaire sur le terrain, dont le chercheur principal. À chaque fois, l'équipe s'est réunie afin de discuter des applications de chacune des questions du questionnaire et afin d'apporter les correctifs jugés appropriés.

La cueillette des données a par la suite été réalisée entre juin 2004 et mars 2005. Elle a été réalisée en deux étapes distinctes. Premièrement, le créateur d'entreprise a répondu à un questionnaire (questionnaire A) qui lui a été envoyé par courrier électronique, par la poste ou par télécopieur. Par la suite, un membre de l'équipe de recherche a eu une rencontre avec chaque créateur d'entreprise, rencontre au cours de laquelle le premier questionnaire préalablement complété par ce dernier a été révisé par un membre de l'équipe de recherche en présence du créateur de l'entreprise. Le chercheur a ensuite posé au créateur de l'entreprise les questions en vue de compléter le second questionnaire (questionnaire B), constitué majoritairement de questions fermées, mais comportant quelques questions ouvertes à la fin. La durée moyenne de cette rencontre a été de 90 minutes.

Le questionnaire A permet d'organiser les informations selon la taille, la région, le chiffre d'affaires, la formation du créateur de l'entreprise et les sources de financement. Quant au second questionnaire (questionnaire B), il suit les étapes d'un processus de création d'entreprises tel que proposé par Borges, Simard, et Filion (2005), à savoir l'initiation, la préparation, le démarrage et la consolidation².

3.2 Variables d'analyse

Cette section introduit les variables utilisées dans l'analyse. La variable dépendante est la performance. Les variables indépendantes sont trois éléments du processus de création de nouvelles entreprises : 1) le temps; 2) les difficultés; et 3) les changements.

Performance comme variable dépendante

La variable dépendante de notre étude est la performance. Mais qu'est-ce que la performance de nouvelles entreprises? Chandler et Hanks (1993) ont fait une recension de la littérature sur la performance des nouvelles entreprises et ont constaté que les trois approches les plus utilisées pour mesurer la performance des nouvelles entreprises, lorsqu'on utilise des données qui sont fournies par le créateur de l'entreprise lui-même, sont : 1) catégories objectives (croissance et chiffre d'affaires); 2) mesures subjectives de satisfaction de l'entrepreneur avec la performance de l'entreprise; 3) mesures subjectives de comparaison avec les compétiteurs. Les chercheurs ont examiné et comparé la pertinence, la disponibilité, la fiabilité et la validité de ces trois mesures dans un échantillon de 120 nouvelles entreprises de la Pennsylvanie, aux États-Unis. Le résultat de leur étude montre que les mesures les plus consistantes sont, dans l'ordre: les catégories objectives, les mesures subjectives de comparaison avec les compétiteurs et les mesures subjectives de satisfaction de l'entrepreneur lui-même.

Tableau 2
Exemples de mesures de la performance des nouvelles entreprises

Auteurs	Éléments de mesure utilisés
Chandler, Honig et Wiklund, 2005	Atteindre le seuil de rentabilité et croissance du chiffre d'affaires.
Chrisman, McMullan, et Hall (2005)	Taille (en nombre d'employés et chiffre d'affaires)
Cooper et Metha (2003)	Continuer à exister (survivre), l'entrepreneur souhaite avoir des revenus avec l'entreprise, croissance du nombre d'employés.
Wiklund et Shepherd (2005)	Croissance du chiffre d'affaires et du nombre d'employés. Et l'évaluation que l'entrepreneur fait de la performance de son entreprise, par rapport aux compétiteurs.
Perreault, Brenner, Menzies, Filion, et Ramangalahy (2007)	Taille de l'entreprise (en nombre d'employés), longévité (âge de l'entreprise) et chiffre d'affaires.
Reid et Smith (2000)	Croissance du nombre d'employés, ROE (return on equity) et productivité.
Watson (2007)	Continuer à exister (survivre), croissance du chiffre d'affaires, ROE (return on equity).

Le tableau 2 ci-dessus montre comment certaines études sur la performance des nouvelles entreprises, réalisées depuis l'année 2000, ont mesuré la performance. Nous pouvons y constater que les mesures indiquées par Chandler et Hanks (1993) continuent d'être

² Ces données sont disponibles et peuvent être téléchargées sans frais sur le site web suivant : www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat. Voir dans la bibliographie à la fin de ce texte, la référence des documents suivants : Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., Filion, L.J. (2005a et b).

prédominantes. Les chercheurs utilisent à la fois des mesures objectives, à la fois des mesures subjectives. Pour bâtir un indicateur de mesures plus complet, nous avons décidé de prendre en compte tant des mesures objectives que des mesures subjectives. L'indice de performance fut ainsi déterminé à partir du **chiffre d'affaires** de l'entreprise (CA), du fait que **la rentabilité** ait été atteinte au moment de l'entrevue (R) et de **l'autoévaluation** de l'entrepreneur du succès relatif de son entreprise par rapport à ses concurrents (AE). Les deux premières étant des mesures objectives et la troisième une mesure subjective.

L'**indice de performance** Pe a été calculé selon l'équation suivante : $Pe = (CA \times R \times AE)$. Le **chiffre d'affaires** (CA) peut prendre une valeur de 1 à 7 (question 20 du questionnaire A) : valeur 1 pour un chiffre d'affaires de moins de 100 000 \$³, valeur 2 pour 100 001 \$ à 250 000 \$, valeur 3 pour 250 001 \$ à 500 000 \$, valeur 4 pour 500 001 \$ à 1 000 000 \$, valeur 5 pour 1 000 001 \$ à 2,5 M \$, valeur 6 pour 2 500 001 \$ à 10 M \$ et valeur 7 pour plus de 10 M \$. La **rentabilité** peut prendre la valeur 1 ou 2 (question 36 du questionnaire B), où : valeur 1 pour ne pas avoir atteint le seuil de rentabilité et valeur 2 pour l'avoir atteint.

L'**autoévaluation** peut prendre la valeur de 1 à 5. Cette valeur est originaire d'une échelle de 1 à 5 (1 – inférieure; 2 - plutôt inférieure; 3 - égale; 4 - plutôt supérieure; 5 – supérieure; NA - ne s'applique pas), que les créateurs d'entreprises ont utilisée pour répondre à la question suivante : « Comment situez-vous le succès de votre entreprise par rapport à celui de vos concurrents directs ? » (question 38, item F, du questionnaire B). Les répondants ayant indiqué NA n'ont pas été considérés dans l'analyse.

L'indice peut prendre des valeurs qui vont varier entre 1 et 70. En plus des cas de rejets (préalablement déterminés dans la banque de données), une donnée manquante à n'importe quelle question reliée au calcul de l'indice engendre une valeur manquante à l'indice Pe .

Processus comme variable indépendante

Trois éléments du processus de création d'entreprises ont été retenus pour analyser l'influence de ce processus sur la performance des nouvelles entreprises: 1) **le temps** que les créateurs d'entreprises prennent pour réaliser les activités requises au cours du processus de création; 2) **les difficultés** rencontrées tout au long du parcours de création; 3) **les changements** apportés par rapport au plan initial. Ces éléments ont été retenus en raison de leur importance pour les études du processus entrepreneurial (Bird et West, 1997; Lerner, Zahra, et Kohavi, 2007; Van De Ven et Poole, 1995) et également par commodité, puisqu'il s'agit là de données disponibles et fiables, provenant de notre recherche sur la création d'entreprises et recueillies directement auprès des créateurs d'entreprises, tel que décrit dans la sous-section précédente 3.1 (échantillon et cueillette des données).

En ce qui a trait au **temps**, à l'instar de Carter, Gartner et Reynolds (1996), nous avons calculé en mois le temps que les créateurs d'entreprises prennent pour réaliser certaines des activités du processus de création de leur entreprise. Les activités prises en considération sont les suivantes : l'identification de l'occasion d'affaires, la décision de créer l'entreprise, l'achèvement de la rédaction du plan d'affaires, l'enregistrement juridique de l'entreprise, le début du travail à temps plein dans l'entreprise, la date du développement du premier produit ou service, l'embauche du premier employé et la réalisation de la première vente.

³ Dollars canadiens.

Dans le questionnaire, les créateurs d'entreprises ont indiqué le moment où ils ont complété chacune des activités citées au paragraphe précédent. Ainsi, nous avons pu calculer combien de temps s'était écoulé entre la décision de créer l'entreprise et la réalisation des autres activités.

En ce qui a trait aux **difficultés**, dans le questionnaire, les créateurs d'entreprises avaient à identifier, sur une échelle de 1 (très difficile) à 5 (très facile), le niveau des difficultés rencontrées pour réaliser chacune des quatre étapes du processus de création de leur entreprise. Plusieurs aspects de chacune de ces étapes ont été analysés. Tous ces aspects sont présentés à la section 4.2 qui a trait aux résultats sur la relation entre les difficultés et la performance.

Finalement, en ce qui a trait aux **changements** au cours du processus de création, nous avons utilisé deux données : 1) si les créateurs d'entreprises considèrent que, par rapport à ce que l'entreprise est aujourd'hui, leur idée d'affaires initiale a changé (question 12 du questionnaire B); et 2) si le premier produit ou service qu'ils ont développé reste leur principal produit ou service (question 30 du questionnaire B).

3.3 Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS. Nous avons d'abord réalisé des analyses comparatives afin d'explorer la possible influence des différents facteurs sur la performance. Ensuite, des corrélations furent calculées entre l'indice de performance **Pe** et ces facteurs. Finalement, des modèles de régressions multiples ont été également construits et analysés.

4. Présentation des résultats et discussion

L'indice de performance **Pe** moyen des 175 nouvelles entreprises créées est 24,33 et la médiane est 24. Parmi ces entreprises, 5 % ont un indice de performance de 4 ou moins, 25 % de 12 ou moins, 25 % de 32 ou plus et 5 % ont un indice **Pe** de 50 ou plus.

4.1 Le temps et la performance

Nous avons analysé la corrélation entre l'indice de performance et le temps requis pour réaliser les activités du processus de création de la nouvelle entreprise. Dans aucune des activités, une corrélation entre l'indice de performance (variable dépendante) et le temps requis pour réaliser l'activité en question (variable indépendante) ne fut rencontrée (voir tableau 3). Ces résultats indiquent qu'il n'y a pas de corrélation significative entre la performance et le temps que les créateurs d'entreprises prennent pour réaliser les activités requises au cours du processus de création d'une nouvelle entreprise.

En plus de l'analyse de corrélation entre l'indice de performance et chacune des variables temporelles indiquées au tableau 3 ci-dessous, nous avons construit un modèle de régression où l'indice de performance serait dépendant de l'ensemble des variables temporelles. Ce modèle ne nous permet pas d'obtenir des résultats concluants. En effet, le coefficient de détermination du modèle ($R^2 = ,061$) est très faible et le modèle n'est pas significatif. Un coefficient de détermination de 0,061 signifie que le modèle explique 6,1 % de la variation de la variable dépendante.

Tableau 3
Corrélation entre l'indice de performance et le temps pour réaliser les activités du processus de création d'une nouvelle entreprise

Variable	N	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)
TPA (temps entre la date de décision de créer l'entreprise et la date de fin de la rédaction du plan d'affaires)	158	,066	,407
TEJ (temps entre la date de décision de créer l'entreprise et la date de l'enregistrement juridique)	168	,040	,609
TTP (temps entre la date de décision de créer l'entreprise et la date du travail à temps plein dans l'entreprise)	162	,031	,698
TDP (temps entre la date de décision de créer l'entreprise et la date de développement du premier produit/service)	165	-,046	,558
TPE (temps entre la date de décision de créer l'entreprise et la date d'embauche du premier employé)	170	-,001	,993
TPV (temps entre la date de décision de créer l'entreprise et la date de la première vente)	169	-,042	,589

Notons que les résultats de ce modèle étaient prévisibles puisque nous n'avons pu observer aucune corrélation significative entre les variables indépendantes de ce modèle et l'indice de performance. Encore une fois, ces résultats amènent à conclure que la performance et la rapidité avec laquelle l'entrepreneur réalise les activités du processus de création d'une nouvelle entreprise sont deux facteurs indépendants qui n'engendreraient pas d'effets l'un sur l'autre.

Ces résultats contredisent d'autres études qui ont montré que la rapidité avec laquelle les créateurs d'entreprises réalisent les activités du processus de création d'une entreprise (Carter, Gartner, et Reynolds, 1996) ou prennent les décisions (Bourgeois et Eisenhardt, 1988) constituerait un élément clé du succès entrepreneurial. Ces différences peuvent être dues à plusieurs facteurs dont le type d'échantillon ainsi qu'à des différences méthodologiques. Par exemple, nous avons analysé des entreprises en démarrage alors que Bourgeois et Eisenhardt (1988) ont travaillé plutôt sur les décisions prises au moment où l'entreprise était déjà consolidée. Leur échantillon était petit et situé dans un secteur spécifique : celui de l'industrie de l'informatique (n=4, aux États-Unis).

4.2 Les difficultés et la performance

Des corrélations ont été calculées entre les niveaux de difficultés rencontrées lors de chacune des étapes du processus de démarrage (initiation, préparation, lancement et consolidation) et l'indice de performance (Pe). Les résultats relatifs à chacune de ces étapes sont présentés dans la sous-section qui suit.

Difficultés à l'étape d'initiation

Le tableau 4 ci-dessous montre la corrélation entre le niveau des difficultés que les créateurs d'entreprises rencontrent au cours de l'étape d'initiation et l'indice de performance (Pe). Pour

trois des éléments considérés, il existe une corrélation significative à 95 % entre l'indice de performance Pe et le niveau des difficultés rencontrées. Ces trois éléments sont : évaluer le potentiel du projet d'affaires, trouver de l'information sur le produit/service et s'informer sur le secteur d'activités.

Tableau 4
Corrélation entre l'indice de performance et les difficultés rencontrées à l'étape d'initiation

Difficultés par rapport à :	n	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)
Trouver des bonnes occasions d'affaires	170	,077	,321
Évaluer le potentiel du projet d'affaires	175	,180(*)	,017
Trouver de l'information sur le produit/service	174	,165(*)	,029
Trouver des personnes ressources	172	,001	,986
Connaître mes capacités d'entrepreneur	171	,133	,082
Évaluer ma capacité de développer l'idée d'affaires	173	,051	,506
M'informer sur le secteur d'activités	174	,177(*)	,020
Comprendre le processus d'enregistrement d'une entreprise	168	,088	,259
Connaître les sources de financement	175	,144	,058
Prendre des risques	175	,047	,539
Convaincre mes proches de mon idée d'affaires	165	-,005	,951

* = corrélation significative à 95 %

Les trois coefficients de corrélation étant positifs, nous pouvons par conséquent conclure que plus il est perçu comme facile d'évaluer le potentiel d'un projet d'affaires, de trouver de l'information sur le produit ou le service et de s'informer sur le secteur d'activités, plus l'indice de performance sera élevé.

Difficultés à l'étape de préparation

Le tableau 5 ci-dessous montre la corrélation entre le niveau des difficultés que les créateurs d'entreprises rencontrent à l'étape de préparation et l'indice de performance (Pe).

Tableau 5
Corrélation entre l'indice de performance et les difficultés rencontrées à l'étape de préparation

Difficultés par rapport à :	n	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)
Comprendre le marché	175	,249(**)	,001
Définir le produit/service	175	,187(*)	,013
Élaborer le plan marketing	158	,211(**)	,008
Élaborer le plan financier	170	,090	,245
Concevoir le système organisationnel	171	,044	,571
Élaborer le plan des ressources humaines	155	-,081	,313
Maintenir la motivation pour le projet	175	,213(**)	,005
Trouver le temps de tout faire	175	,214(**)	,005
Discuter avec les personnes en relation de soutien	162	,076	,334
Négocier le financement	165	,221(**)	,004
Établir le système comptable	168	,112	,149
Trouver des partenaires financiers	153	,237(**)	,003
Trouver des associés	125	,109	,225

* = corrélation significative à 95 %; ** = corrélation significative à 99 %.

Pour six éléments, il existe une corrélation significative à 99 % entre l'indice de performance Pe et le niveau de difficultés rencontrées. Ces éléments sont : 1. Comprendre le marché; 2. Élaborer le plan marketing; 3. Maintenir la motivation pour le projet; 4. Trouver le temps de tout faire; 5. Négocier le financement; 6. Trouver des partenaires financiers. Il est aussi

possible de constater au tableau 5 une corrélation significative à 95 % entre l'indice de performance Pe et le niveau des difficultés reliées à définir le produit/service.

Encore une fois, les sept coefficients de corrélation étant positifs (six à 99 % et un à 95 %), nous pouvons conclure que plus les sept éléments indiqués dans le paragraphe précédent sont perçus comme ayant été faciles, plus l'indice de performance sera élevé.

Difficultés à l'étape de démarrage

Le tableau 6 ci-dessous montre la corrélation entre le niveau des difficultés que les créateurs d'entreprises rencontrent au cours de l'étape de démarrage et l'indice de performance (Pe). Pour quatre éléments, il existe une corrélation significative à 99 % entre l'indice de performance Pe et le niveau des difficultés rencontrées en relation de ces éléments. Ces quatre éléments sont : 1. Maintenir la motivation; 2. Le peu de ressources disponibles; 3. Le dépassement des coûts; 4. Négocier avec la banque. De plus, en ce qui a trait à l'élément « acquérir les connaissances pour mener le projet à bien », il existe une corrélation significative à 95 % entre l'indice de performance Pe et le niveau des difficultés rencontrées pour cet élément.

Tableau 6
Corrélation entre l'indice de performance et les difficultés rencontrées à l'étape de démarrage

Difficultés par rapport à :	n	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)
Acquérir les connaissances pour mener le projet à bien	175	,152(*)	,045
L'embauche de travailleurs	172	,015	,846
L'accès aux technologies	147	,026	,758
L'enregistrement juridique et les formulaires administratifs	172	,087	,258
Maintenir la motivation	175	,218(**)	,004
Concilier le temps avec les autres activités	174	,074	,332
Le peu de ressources disponibles	146	,260(**)	,001
La relation entre les associés	138	,009	,915
L'accès et la vente aux clients	170	,027	,729
Le développement du premier produit/service	169	,149	,054
L'accès aux fournisseurs	165	,099	,204
L'aménagement des installations et des équipements	171	,150	,050
L'excès de coûts	142	,292(**)	,000
Négocier avec la banque	157	,267(**)	,001
La gestion du personnel	166	-,006	,937

* = corrélation significative à 95 %; ** = corrélation significative à 99 %.

Difficultés à l'étape de consolidation

Le tableau 7 ci-dessous montre la corrélation entre le niveau de difficultés que les créateurs d'entreprises rencontrent au cours de l'étape de consolidation et l'indice de performance Pe. Pour trois éléments, il existe une corrélation significative à 99 % entre l'indice de performance Pe et le niveau des difficultés rencontrées. Ces éléments sont : 1. L'obtention de financement pour maintenir (accroître) les opérations; 2. Atteindre le seuil de rentabilité; 3. Le dépassement des coûts. Il est aussi possible de constater au tableau 7 une corrélation significative à 95 % entre l'indice de performance Pe et le niveau des difficultés reliées aux éléments suivants : 1. Vendre le premier produit/service; 2. Maintenir la motivation; 3.

L'accès aux fournisseurs; 4. Planifier les opérations; 5. Acquérir les connaissances pour diriger l'entreprise.

Tableau 7
Corrélation entre l'indice de performance et les difficultés rencontrées à l'étape de consolidation

Difficultés par rapport à :	n	Pearson correlation	Sig. (2-tailed)
L'obtention de financement pour maintenir (accroître) les opérations	157	,313(**)	,000
L'embauche et la gestion des ressources humaines	174	-,001	,988
Atteindre le seuil de rentabilité	174	,257(**)	,001
Vendre le premier produit/service	172	,182(*)	,017
Réaliser des activités de vente/ marketing	157	,079	,328
L'accès aux technologies	151	,053	,519
Maintenir la motivation	174	,170(*)	,025
La relation entre les associés	139	-,016	,849
La relation avec les partenaires financiers	159	,140	,078
L'accès aux clients	175	,079	,300
L'accès aux fournisseurs	166	,184(*)	,018
Planifier les opérations	173	,151(*)	,047
Concilier le temps avec mes autres activités	175	,134	,077
L'excès de coûts	150	,230(**)	,005
La concurrence	172	,028	,714
Acquérir les connaissances pour diriger l'entreprise	172	,160(*)	,036

* = corrélation significative à 95 %; ** = corrélation significative à 99 %.

Encore une fois, l'ensemble des coefficients de corrélation étant positif, nous pouvons conclure que plus les éléments ci-dessus sont perçus comme ayant été faciles, plus l'indice de performance sera élevé.

Tableau 8
Difficultés présentant une corrélation significative avec la performance, par catégories

Catégories	Difficultés par rapport à
Ressources financières	Négocier le financement (Préparation) Trouver des partenaires financiers (Préparation) Le peu de ressources disponibles (Démarrage) L'excès de coûts (Démarrage) Négocier avec la banque (Démarrage) L'obtention de financement pour maintenir (accroître) les opérations (Consolidation) Atteindre le seuil de rentabilité (Consolidation) L'excès de coûts (Consolidation)
Marché	Trouver de l'information sur le produit/service (Initiation) M'informer sur le secteur d'activités (Initiation) Évaluer le potentiel du projet d'affaires (Initiation) Comprendre le marché (Préparation) Élaborer le plan marketing (Préparation) Définir le produit/service (Préparation) Vendre le premier produit/service (Consolidation) L'accès aux fournisseurs (Consolidation)
Motivation	Maintenir la motivation pour le projet (Préparation) Maintenir la motivation (Démarrage) Maintenir la motivation (Consolidation)
Autres	Trouver le temps de tout faire (Préparation) Acquérir les connaissances pour mener le projet à bien (Démarrage) Planifier les opérations (Consolidation) Acquérir les connaissances pour mener l'entreprise (Consolidation)

En analysant les résultats concernant les difficultés rencontrées au cours de chacune des quatre étapes du processus de création, nous constatons qu'à ces quatre étapes il existe des

difficultés qui influencent la performance des nouvelles entreprises. En organisant par catégories ces difficultés ayant une influence sur la performance (voir tableau 8), nous pouvons constater qu'elles sont principalement de deux ordres : celles reliées aux ressources financières (accès et gestion) et celles reliées au marché (compréhension, évaluation et accès). L'aspect motivation apparaît également comme un élément important ainsi que l'acquisition de connaissances.

Après avoir montré les résultats qui traitent de la relation entre les difficultés et la performance, il y a lieu, dans la prochaine section, de présenter les résultats concernant les relations entre les changements et la performance au cours du processus de création d'une nouvelle entreprise.

4.3 Les changements et la performance

Tel qu'indiqué à la section 3.2, pour identifier les changements au cours du processus de création, nous avons utilisé deux données : le changement dans l'idée d'affaires et le changement dans le produit ou service principal. Le tableau 9 ci-dessous montre l'indice de performance moyen selon que l'un ou l'autre de ces deux types de changements se produit, ainsi que l'erreur type reliée à chacune de ces moyennes.

Tableau 9
Indice de performance moyenne selon le type de changements

Types de changements	n	Indice de performance Pe (moyenne)	Erreur type de la moyenne
Changement de l'idée d'affaires			
Non	92	24,7174	1,39571
Oui, un peu	51	24,2941	1,64812
Oui, beaucoup	32	23,2813	2,86076
Changement du principal produit/service			
Oui	138	24,5145	1,13680
Non	34	24,0882	2,46051

Nous avons réalisé une analyse comparative des moyennes indiquées au tableau 9 ci-dessus. Le résultat de cette analyse montre que, dans un intervalle de confiance à 95 %, il n'y a pas de différence significative entre les moyennes de l'indice de performance selon qu'un changement se produise ou non dans l'idée d'affaires ou dans le produit principal.

5. Conclusion et recommandations

L'objectif de cette communication consistait à améliorer l'état des connaissances concernant l'influence du processus de création d'une nouvelle entreprise sur la performance de celle-ci. Pour atteindre cet objectif, nous avons analysé trois éléments du processus de création et avons évalué leur influence sur la performance des nouvelles entreprises. Ces éléments sont les suivants: 1) le temps que les créateurs d'entreprises prennent pour réaliser les activités requises au cours du processus de création d'une nouvelle entreprise; 2) le niveau de difficultés rencontrées par un créateur d'entreprise tout au long du processus de création d'une nouvelle entreprise; 3) les changements apportés par rapport au plan initial.

Les résultats de l'analyse n'ont montré aucune corrélation significative entre les éléments 1 (temps) et 3 (changements) et la performance. Par contre, ils montrent que l'élément 2 (niveau des difficultés) peut influencer la performance d'une nouvelle entreprise. En ce qui a trait à

l'élément « temps », l'aspect étudié a été la rapidité avec laquelle les créateurs d'entreprises réalisent les activités du processus de création de la nouvelle entreprise. Les résultats de cette étude amènent à conclure que la performance et la rapidité avec laquelle les activités reliées à la création d'une nouvelle entreprise sont réalisées sont deux facteurs indépendants n'exerçant pas d'effets réciproques l'un sur l'autre. En considérant que nous vivons à une époque où le message prédominant véhicule souvent que ce qui est fait rapidement génère de meilleurs résultats, les conclusions de notre étude nous sont apparues particulièrement intéressantes puisqu'elles montrent clairement que « rapidité » ne signifie pas nécessairement « efficacité » et une meilleure performance. À partir de cette conclusion, notre suggestion aux créateurs d'entreprises ou aux personnes qui travaillent dans le soutien à la création de nouvelles entreprises consiste à insister à l'effet qu'une excellente préparation (p. ex. analyse en profondeur du marché) au démarrage d'une entreprise ne doit pas être négligée à cause du temps qu'une telle préparation peut exiger.

Par rapport au deuxième élément concernant - le niveau de difficultés rencontré par les créateurs d'entreprises -, les résultats ont montré qu'aux quatre étapes du processus de création d'une nouvelle entreprise, il existe des difficultés qui peuvent influencer la performance de ces nouvelles entreprises. En regroupant par catégories les difficultés pouvant exercer une influence sur la performance, nous avons pu constater qu'elles sont principalement reliées aux ressources financières (accès et gestion) et au marché (compréhension, évaluation et accès). Dans ce sens, il serait important que les universitaires et les intervenants qui soutiennent les créateurs d'entreprises consacrent davantage d'efforts au développement et à l'offre d'outils et de services pouvant aider les créateurs d'entreprises à mieux gérer leurs relations avec les ressources financières et le marché.

Finalement, en ce qui a trait au troisième aspect que nous avons analysé, soit les changements, nous avons trouvé que ni les changements dans l'idée d'affaires, ni les changements dans le principal produit/service, n'ont paru influencer la performance des nouvelles entreprises. Cet aspect du changement est cependant celui au sujet duquel nous avons relativement moins de données disponibles, soit seulement deux indicateurs, pour effectuer l'analyse. Nos résultats sur ce sujet doivent donc être considérés avec réserve et prudence.

Nous suggérons également que d'autres recherches sur le temps soient réalisées. Nous avons analysé ici seulement le temps consacré à réaliser les activités reliées au processus de création de ces nouvelles entreprises. Toutefois, le temps compte plusieurs autres dimensions (Bird et West, 1997). D'autres recherches pourraient, par exemple, étudier davantage la gestion du temps dans l'ensemble des activités du créateur d'entreprise tout au long du processus de création d'une nouvelle entreprise, ce qui est apparu comme une des difficultés que les créateurs d'entreprises rencontrent (comme par exemple, le temps qui n'est plus disponible pour s'occuper des enfants, de la famille, des parents âgés ou simplement pour se ressourcer - voir section 4.2). Ou encore, traiter du temps dans une activité en particulier du processus de création, tel que Filion, Brenner, Dionne, et Menzies (2007) l'ont suggéré pour l'activité d'identification d'une occasion d'affaires.

Nous suggérons fortement d'autres recherches où la relation entre le changement et la performance des nouvelles entreprises serait analysée plus en profondeur. Par exemple, étudier différentes formes de changements et leur relation avec la performance. La performance demeure un sujet important à explorer. Nous avons besoin d'établir des typologies relatives à l'évaluation de la performance tant chez les entreprises naissantes, les

entrepreneurs que chez les dirigeants de PME et d'entreprises familiales. Ces typologies devront intégrer tant un ensemble de critères objectifs que subjectifs.

6. Bibliographie

- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage Publications.
- Bird, B. et West, G. P. (1997). Time and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(2), 5-9.
- Borges, C., Bernasconi, M. et Fillion, L.J. (2003). La création des entreprises de haute technologie (EHT)- Examen de la documentation. Cahier de recherche 2003-11, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Borges, C., Simard, G. et Fillion, L. J. (2005). Création d'entreprises - Examen de la documentation, Cahier de recherche 2005-02, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Bourgeois, L. J. et Eisenhardt, K. (1988). Strategic decision process in high velocity environment: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Brush, C. et Vanderwerf, P. (1992). A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- Bruyat, C. (2001). Créer ou ne pas créer? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise. *Revue de l'entrepreneuriat*, 1(1), 25-42.
- Carter, N. M., Gartner, W. B. et Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151-166
- Chandler, G., Honig, B. et Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705-725.
- Chandler, G. et Hanks, S. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
- Chrisman, J., McMullan, E. et Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 769-791.
- Cooper, A. C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. *Journal of Business Venturing*, 8 (3), 241-253.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, J. et Woo C. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
- Cooper, A. et Mehta, S. (2003). *Preparation for entrepreneurship - Does it matter?* Communication présentée au XXIII Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson.
- Duchesneau, D. et Gartner, W. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5 (5), 297-312.
- Delmar, F. et Shane, S. (2002). What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M., Lerner, G., Meyer, D., Sohl, J. et Zacharakis, A. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research 2002* (pp. 632-645). Wellesley: Babson College.
- Delmar, F. et Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.

- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G. et Filion, L.J. (2005a). Recherche sur la création d'entreprises-Données-Partie A. Cahier de recherche 2005-04, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G. et Filion, L.J. (2005b). Recherche sur la création d'entreprises-Données-Partie B. Cahier de recherche 2005-05, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Fayolle, A. (2004). Compréhension mutuelle entre les créateurs d'entreprise et les accompagnateurs: une recherche exploratoire sur des différences de perception. *Management International*, 8(2), 1-14.
- Fayolle, A. et Filion, L.J. (2006) *Devenir entrepreneur. Des enjeux aux outils*. Paris : Village Mondial.
- Filion, L.J. (2001) *Réaliser son projet d'entreprise*. 3^e Éd. Montréal : Transcontinental.
- Filion, L. J., Borges, C. et Simard, G. (2006). *Étude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes*. Communication présentée au 8^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Fribourg. Publiée dans les Actes.
- Filion, L. J., Brenner, G. A., Dionne, L. et Menzies, T. V. (2007). L'identification d'une occasion d'affaires en contexte d'entrepreneuriat ethnique. *Revue Internationale P.M.E.*, 20(2), 33-57.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gasse, Y., Diochon, M. et Menzies, T. V. (2004). Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17(2), 117-134.
- Janssen, F. (2004). *La conceptualisation de la croissance : l'emploi et le chiffre d'affaires sont-ils des critères interchangeables?* Communication présentée au 7^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Montpellier.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Lerner, M., Zahra, S. et Kohavi, Y. (2007). Time and corporate entrepreneurship. In G. T. Lumpkin et J. Katz (Eds.), *Entrepreneurial Strategic Processes* (pp. 187-221). London: Elsevier/JAI.
- Perreault, C., Brenner, G., Menzies, T., Filion, L. J. et Ramangalahy, C. (2007). Social capital and business performance: ethnic enterprises in Canada. *International Journal of Business and Globalisation*, 1(2), 145-160.
- Reid, G. et Smith, J. (2000). What makes a new business start-up successful? *Small Business Economics*, 14(3), 165-82.
- Sammut, S. (1998). *Jeune entreprise: la phase cruciale du démarrage*. Paris: L'Harmattan.
- Van De Ven, A. H. et Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Verstraete, T. et Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG. Disponible sur le Site <http://www.editions-adreg.net>.
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22 (6), 852-874.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.