

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR

NANCY CLOUTIER

B.A.A.

ÉTUDE DES COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION  
FINANCIÈRE ADOPTÉS PAR LES ENTREPRENEURS  
EN PHASES DE PRÉDÉMARRAGE ET DÉMARRAGE

OCTOBRE 1997



### *Mise en garde/Advice*

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

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

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

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

## RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises contribuent, de façon importante, à l'activité économique du Québec. Plusieurs d'entre elles voient le jour tandis que d'autres disparaissent (Desrochers, 1994; M.I.C.S.T., 1994). Plus particulièrement, le nombre d'entreprises manufacturières diminuent depuis quelques années.

Une des causes principales d'échec des petites et moyennes entreprises serait due à des lacunes managériales chez les propriétaires-dirigeants. Plus précisément, certains auteurs mentionnent que la gestion financière déficiente chez les PME entraîne des difficultés financières telles le manque de liquidité et la sous-capitalisation. Il est également observé que ces dits problèmes sont plus importants lors du démarrage de l'entreprise.

La présente recherche tente d'identifier, dans un contexte de prédémarrage et de démarrage, quels sont les comportements en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs de nouvelles entreprises manufacturières. La littérature recensée nous a permis de développer un modèle de gestion financière où sont articulées quatre principales dimensions soient la stratégie financière, les décisions d'investissement, de financement et, finalement, la planification financière. De ces dimensions, des composantes et indicateurs sont présentés.

Cette recherche a rejoint plus d'une soixantaine de propriétaires-dirigeants d'entreprises manufacturières en opération depuis environ 11 mois. Les méthodes d'analyse statistiques utilisées ont contribué à vérifier les comportements les plus présents chez l'entrepreneur concernant la gestion financière. Par ailleurs, elles ont permis d'apporter des éléments comparatifs entre deux stades de développement discutés par la présente étude soit le prédémarrage et le démarrage.

Parmi les plus principaux résultats de cette recherche, nous avons identifié sept comportements très présents chez l'entrepreneur lors du prédémarrage. Les analyses de besoins de fonds, d'investissement global, de capacité d'emprunter, du chiffre d'affaires potentiel, du point mort, de budgets prévisionnels et du prix de revient sont identifiés comme les comportements les plus adoptés par l'entrepreneur lors de la préparation de son projet d'entreprise. Quant aux stades de démarrage, quatre comportements sont relevés. Le suivi des comptes-clients, le respect des termes de crédit des fournisseurs, l'analyse des coûts de fabrication et la consultation des états financiers constituent les comportements les plus

adoptés chez les entrepreneurs lors du démarrage de l'entreprise manufacturière. De tous ces résultats on observe que les comportements liés à la planification financière sont les plus présents en phase de prédémarrage ainsi qu'au stade de démarrage. Néanmoins, nous gardons certaines réserves quant à la qualité de cette planification. Bon nombre d'entrepreneurs doivent rapidement effectuer des réinvestissements dès la première année et sont confrontés à des problèmes de nature financière (obtention de financement, établissement du prix de vente...). Les entrepreneurs justifient la présence de ces problèmes par un manque d'expérience entrepreneuriale. Certaines composantes de la gestion financière semblent plus ou moins familières à l'entrepreneur. En fait, nous avons certaines réserves quant à la compréhension de la notion de budget de caisse par l'entrepreneur. De plus, les méthodes d'analyse des investissements tel que présenté dans la littérature semblent très peu utilisées par l'entrepreneur dans les deux stades de développement étudiés. En fait, l'entrepreneur semble élaborer son projet d'entreprise et le concrétiser avec le peu de ressources qu'il a à sa disposition et utilisera les outils susceptibles de le supporter rapidement dans sa démarche.

La présente recherche a permis de tracer un profil comportemental en matière de gestion financière chez les propriétaires-dirigeants de nouvelles entreprises manufacturières lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Malgré certaines limites méthodologiques, cette recherche propose des perspectives de recherche futures telles des études intersectorielles sur les comportements en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire s'inscrit à l'exigence partielle de l'obtention du grade de Maîtrise en Gestion des Petites et Moyennes Organisations. Ce mémoire ne représente qu'une partie d'une étude longitudinale entreprise par l'équipe de recherche sur l'entrepreneuriat, l'entreprise et l'essaimage (E<sup>4</sup>).

En tout premier lieu, nous tenons à remercier sincèrement MM. Louis Dussault et Denis Martel, pour avoir assuré une codirection au cours de ce mémoire de recherche et s'être avérés d'un grand support par leurs conseils et encouragements et également par la relation d'amitié.

Un merci particulier est également rendu à l'équipe de recherche E<sup>4</sup> (UQAC et UQTR) qui consacre maints efforts afin de tracer un profil comportemental des entrepreneurs et de procéder à l'identification des facteurs de succès ou d'échec des jeunes entreprises. Grâce à eux et à nos confrères de travail, un support technique a été possible et a facilité certaines étapes du processus de recherche. Nous remercions également tous les entrepreneurs qui ont bien voulu prendre le temps de collaborer à la cueillette des données.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude à notre famille et ami(e)s qui ont su être source de motivation, d'encouragement et de confiance maintes fois témoignés. Finalement, nous remercions sincèrement ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire et plus particulièrement

mesdames Rachel Potvin, Lise Bourdages et monsieur Denis Claveau qui ont été d'un support et soutien exceptionnels.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>ii</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>xii</b>
<b>PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>1</b>
<i>PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE.....</i>	<i>1</i>
<i>PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE.....</i>	<i>3</i>
<b>CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>7</b>
<i>1.1 DÉFINITIONS DE CONCEPTS OPÉRATOIRES.....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.1 Gestion financière .....</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2 Comportements en matière de gestion financière .....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.3 Phase de prédémarrage.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.4 Phase de démarrage .....</i>	<i>10</i>
<i>1.2 GESTION FINANCIÈRE .....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.1 Stratégie financière .....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.2 Décisions d'investissements .....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.3 Décisions de financement.....</i>	<i>28</i>
<i>1.2.4 Planification financière.....</i>	<i>39</i>
<b>1.3 PHASE DE PREDEMARRAGE ET DEMARRAGE.....</b>	<b>48</b>

<b>OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....</b>	<b>56</b>
2.1 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	57
2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	58
<b>MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>59</b>
3.1 SUJETS À L'ETUDE.....	60
3.2 ÉCHANTILLON.....	62
3.3 INSTRUMENT DE MESURE .....	63
3.4 PROCÉDURE D'EXPÉRIMENTATION.....	70
3.5 TRAITEMENT DES DONNÉES.....	72
<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>74</b>
4.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON .....	76
4.1.1 Répartition des entreprises manufacturières échantillonnées par région.....	76
4.1.2 Répartition des entreprises manufacturières québécoises par secteur d'activités.....	76
4.2 CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES.....	78
4.2.1 Caractéristiques générales des entreprises.....	78
4.3 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR.....	81
4.3.1 Caractéristiques personnelles des entrepreneurs.....	81
4.4 RÉSULTATS CONCERNANT LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE .....	85
4.4.1 Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage .....	85
4.4.2 Connaissance du secteur d'activité et de la gestion.....	87
4.4.3 Comportements de gestion analysant les facteurs de l'environnement général.....	89
4.4.4 Comportements généraux des entrepreneurs en matière de gestion financière lors de la phase de prédémarrage.....	91
4.4.5 Problèmes financiers rencontrés lors de la phase de prédémarrage.....	93
4.4.6 Autres comportements en matière de gestion financière des entrepreneurs spécifiques au prédémarrage .....	96

4.5 RÉSULTATS CONCERNANT LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	99
4.5.1 <i>Objectifs et critères de performance lors de la phase de démarrage</i> .....	99
4.5.2 <i>Comportement de gestion lors de la phase de démarrage</i> .....	100
4.5.3 <i>Comportements en matière de gestion financière lors           de la phase de démarrage</i> .....	101
4.5.4 <i>Autres comportements liés à la gestion financière lors           de la phase de démarrage</i> .....	104
4.6 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	106
4.6.1 <i>Vérification de l'hypothèse I</i> .....	107
4.6.2 <i>Vérification de l'hypothèse II</i> .....	112
<b>ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES .....</b>	<b>119</b>
5.1 ENTREPRENEURS ET ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES .....	120
5.2 COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE ADOPTÉS PAR LES ENTREPRENEURS LORS DES PHASES DE PRÉDÉMARRAGE ET DE DÉMARRAGE .....	123
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>139</b>

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - RÉPARTITION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES ÉCHANTILLONNÉES PAR RÉGION.....	77
TABLEAU 2 - RÉPARTITION DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ.....	77
TABLEAU 3 - CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES ÉTUDIÉES AU QUÉBEC .....	79
TABLEAU 4 - CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS .....	82
TABLEAU 5 - RÉPARTITION DES HEURES TRAVAILLÉES PAR LES ENTREPRENEURS .....	83
TABLEAU 6 - CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION DES ENTREPRENEURS .....	84
TABLEAU 7 - CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	86
TABLEAU 8 - CONNAISSANCE DU SECTEUR D'ACTIVITÉS ET DE LA GESTION LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	88
TABLEAU 9 - COMPORTEMENTS DE GESTION DES ENTREPRENEURS LIÉS À L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE .....	89
TABLEAU 10 - COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	92
TABLEAU 11 - PROBLÈMES RENCONTRÉS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	94
TABLEAU 12 - INVESTISSEMENT INITIAL DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	94
TABLEAU 13 - FINANCEMENT DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	98
TABLEAU 14 - OBJECTIFS ET CRITÈRES DE PERFORMANCE LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	100
TABLEAU 15- COMPORTEMENTS DE GESTION LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	101
TABLEAU 16 - COMPORTEMENTS DES ENTREPRENEURS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	102
TABLEAU 17 - AUTRES COMPORTEMENTS LIÉS À LA GESTION FINANCIÈRE LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	105

TABLEAU 18 - OUTILS FINANCIERS UTILISÉS LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE .....	106
TABLEAU 19 - LES COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE PAR L'ANALYSE DE DISTRIBUTION DU KHI CARRÉ .....	108
TABLEAU 20 - TEST T, ANALYSE COMPARATIVE DES COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE, LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE.....	110
TABLEAU 21 - LES COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE PAR L'ANALYSE DE DISTRIBUTION DU KHI CARRÉ.....	114
TABLEAU 22 - TEST T, ANALYSE COMPARATIVE DES COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE, LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	116

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 - ASPECTS DU CADRE CONCEPTUEL.....	9
FIGURE 2 - DIMENSIONS ET COMPOSANTES DE LA GESTION FINANCIÈRE .....	13
FIGURE 3 - SYNTHÈSE DES ÉTUDES/ÉCRITS TRAITANT DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE .....	19
FIGURE 4 - SYNTHÈSE DES ÉTUDES/ÉCRITS TRAITANT DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT .....	27
FIGURE 5 - SYNTHÈSE DES ÉTUDES/ÉCRITS TRAITANT DES DÉCISIONS DE FINANCEMENT .....	37
FIGURE 6 - PROCESSUS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE .....	41
FIGURE 7 - SYNTHÈSE DES ÉTUDES/ÉCRITS TRAITANT DE LA PLANIFICATION FINANCIÈRE .....	47
FIGURE 8 - PRÉSENTATION SOMMAIRE DU QUESTIONNAIRE UTILISÉ.....	66
FIGURE 9 - COMPOSANTES ET INDICATEURS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE .....	68
FIGURE 10 - COMPOSANTES ET INDICATEURS LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE.....	69

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I - INSTRUMENT DE MESURE (QUESTIONNAIRE).....	147
ANNEXE II - RÉSULTATS DES TESTS T PAIRÉS AU PRÉDÉMARRAGE.....	178
ANNEXE III - RÉSULTATS DES TESTS T PAIRÉS AU DÉMARRAGE.....	187

## PROBLÉMATIQUE

### *Problématique générale*

Les dernières décennies ont favorisé l'émergence de petites entreprises. En 1995, les corporations québécoises recensées par le M.I.C.S.T. (1996) étaient constituées, dans une proportion de 99.5%, de petites et moyennes entreprises. En nombre, elles représentent 170 403 entreprises comparativement à 924 organisations de grande taille. Entre 1984 et 1990, le taux de croissance annuel moyen des emplois chez la grande entreprise était deux fois moins élevé, soit 2.1% comparativement à 5.6% pour les PME (M.I.C.S.T., 1994). En 1992, la PME générait plus de 42% des emplois totaux au Québec (M.I.C.S.T. 1996). Plus précisément, entre 1989 et 1993, la création brute d'emplois (57%) chez les PME émanait des entreprises de moins de quatre ans d'activités (M.I.C.S.T., 1994).

Par l'analyse du secteur manufacturier du Québec, on observe qu'en 1993 ce secteur était constitué de 61.8% (9 909) de PME employant 41.5% de la main-d'oeuvre manufacturière québécoise soit 130 730 travailleurs comparativement à 180 352 salariés dans la grande entreprise manufacturière (B.S.Q., 1996). De cette proportion (61.8%), 26.4% représentent des entreprises artisanales (i.e. moins de 5 employés). Néanmoins, l'importance relative des petites et moyennes entreprises au sein de l'économie canadienne et québécoise a légèrement diminué, passant de 91.2% à 89% au cours de 1984 et 1992, pour ces entreprises manufacturières. Entre 1986 et 1994, on observait une décroissance des PME de

5% dans ce secteur comparativement à une diminution toutefois plus importante chez les grandes entreprises manufacturières (35%) (M.I.C.S.T., 1994).

Entre 1991 et 1993, une baisse de 10.5% est également observée, passant d'un nombre de 7 131 à 6 520 PME. L'entreprise artisanale subit la plus importante baisse avec une diminution de 19.3% versus la petite entreprise et moyenne entreprise avec une baisse respective de 9.4% et 5.1%. À l'inverse, au cours de la même période, la grande entreprise profite d'une hausse de 3.1% (B.S.Q., 1996).

En 1989, 165 980 entreprises ont vu le jour au Canada, tandis que 140 054 disparaissaient; une augmentation nette de 25 926 (Industrie, Science et Technologie Canada, 1991). Bon nombre d'études ont été réalisées afin de mieux comprendre le phénomène des petites et moyennes entreprises. Desrochers (1994) mentionnait que sur une centaine d'entreprises créées, près de 80% fermeront leurs portes. Le 20% restant aura à faire face à diverses menaces telles la crise de croissance et les changements dans l'environnement autant interne qu'externe.

Une étude de Dun and Bradstreet (1985) montre que 48% des entreprises ayant failli ont une période d'exploitation inférieure à six (6) ans (voir Huot, 1993). Toujours selon Dun & Bradstreet (1985), une des principales causes à ces échecs serait liée à des problèmes de gestion. L'étude d'Ibrahim et Ellis (1987) appuient les résultats de Dun & Bradstreet où des échecs dus principalement à des

incompétences managériales (84% des cas) sont observés chez des entreprises ayant moins de cinq (5) ans d'existence.

### ***Problématique spécifique***

Depuis plusieurs années, bon nombre de chercheurs étudient le phénomène de la petite et moyenne entreprise. Malgré que des auteurs tels Kuratko et Hodgetts (1989) aient constaté la présence de problèmes financiers spécifiques liés aux différents stades de développement d'une entreprise, il existe encore peu d'études sur les pratiques financières exercées en contexte de PME. Les travaux se font encore plus rares quant au traitement de la phase de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise. En effet, après une recension de la littérature sur la gestion financière se rattachant à la PME, nous constatons qu'il existe peu de travaux concernant les actions posées par l'entrepreneur en ce qui concerne la gestion de ses ressources financières au cours des premières années de vie et sur la façon dont il procède. Néanmoins, par leurs études, des chercheurs ont abordé cet aspect et ont noté certains problèmes liés à la gestion financière.

Parmi eux, Kazanjian (1988) a observé des difficultés financières plus importantes au démarrage qu'aux autres stades de développement (voir Terpstra et Olson, 1993). Selon une autre étude (Kemelgor, 1985), les problèmes financiers sont classés comme étant les premiers facteurs de discontinuité des entreprises. Quelques auteurs ont observé des problèmes liés à la gestion financière des petites entreprises. Oxenfeldt (1943) ainsi que Smith et Milhailevich (1983) remarquent que l'entreprise en démarrage n'a pas la crédibilité souhaitée

pour sécuriser les prêteurs. De plus, ils ajoutent que, dès le démarrage, des problèmes associés à une répartition non appropriée de la structure financière, à une sous-capitalisation ainsi qu'à une gestion inadéquate des liquidités rendent l'entreprise vulnérable. Cromie (1991) a observé chez des entreprises en démarrage que, dans 26% des cas, les PME faisaient face à des problèmes de liquidités.

Des problèmes de flux monétaires et une comptabilité inadéquate étaient constatés par Ibrahim et Ellis (1987). Une autre étude réalisée par d'Ambroise et Parent (1989) a démontré qu'une des faiblesses de la PME est d'avoir un fonds de roulement inadéquat. L'entrepreneur est confronté à un manque de ressources monétaires et à une mauvaise gestion des fonds disponibles. Il résulte de l'étude de Dodge et Robbins (1992) que 35% des répondants rencontraient des problèmes liés à la liquidité et à une déficience au niveau de la planification financière (38% des cas), et ce, autant en phase de prédémarrage que de démarrage.

Ces résultats montrent que la situation financière de l'entreprise représente une source de problèmes pour plusieurs d'entre elles. Pour tendre vers l'élimination des carences financières, il est nécessaire d'exercer une gestion financière rationnelle afin de diminuer cette vulnérabilité qui s'avère être une source de contraintes tant externes, qu'internes (Maingaud, 1976). De plus, Maingaud précise que les ressources limitées dont est dotée la PME, l'incite à adopter des comportements différents de la grande entreprise et particulièrement bien à elle.

Suite à ces constats et à l'intérêt que nous éprouvons pour l'étude de la gestion financière en contexte de petites et moyennes entreprises, nous formulons la question de recherche suivante:

**Quels comportements, adoptent les entrepreneurs, en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage?**

L'intérêt de répondre à cette question s'associe à un besoin de comprendre et d'accroître nos connaissances concernant les comportements financiers adoptés par l'entrepreneur. Plus spécifiquement, nous étudierons ces comportements au moment où le promoteur analyse la faisabilité et la rentabilité de son projet d'entreprise (prédémarrage) et lors des premiers moments de vie d'une nouvelle entreprise (démarrage). Nous croyons que les informations recueillies par cette recherche permettront de tracer un profil comportemental en matière de gestion financière chez les entrepreneurs et, de ce fait, mieux comprendre les comportements en matière de gestion financière de ces jeunes entrepreneurs. Nous souhaitons que ces résultats servent de base de références aux chercheurs et professionnels désirant travailler au développement d'outils d'analyse et de gestion pour les entreprises en démarrage.

Ce mémoire est constitué de six (6) chapitres. Le chapitre I traite du concept de gestion financière corporative développé en contexte de grande entreprise. Il comprend également une recension des études et écrits abordant la gestion financière en contexte de petites et moyennes entreprises. Le chapitre II

présente les objectifs de recherche suivi du chapitre III présentant la méthodologie utilisée pour les atteindre. Le chapitre IV présente les principaux résultats obtenus par cette recherche. Le chapitre V amène l'analyse et l'interprétation de ces résultats. Le dernier chapitre fait état des principaux résultats, des limites relevées ainsi que des principales conclusions portées à cet écrit scientifique et, finalement, les perspectives de recherches qu'il soulève.

# **CHAPITRE 1**

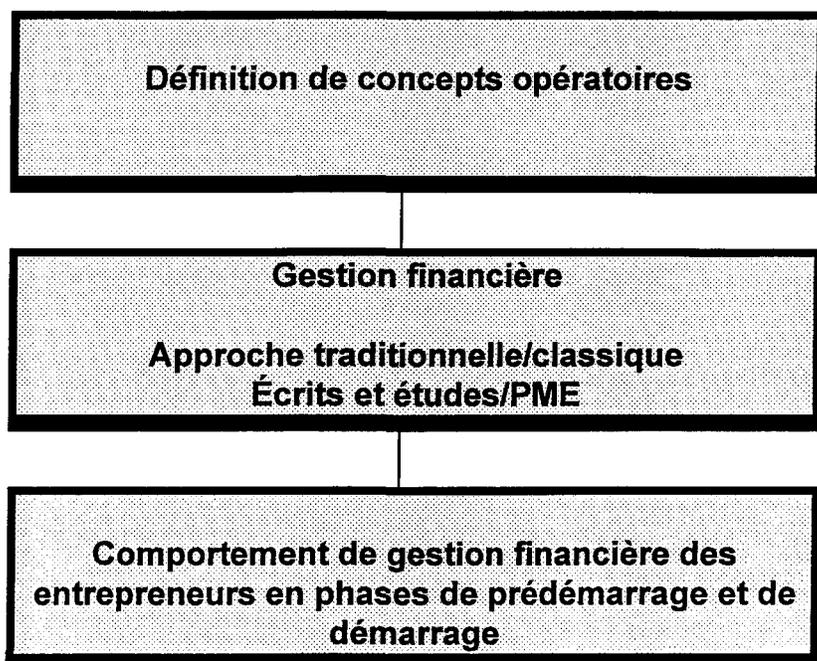
## **CADRE CONCEPTUEL**

## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

La problématique de cette recherche est liée aux comportements, adoptés par les entrepreneurs en matière de gestion financière, lors des phases de prédémarrage et de démarrage.

Trois (3) parties composent ce cadre conceptuel. Tout d'abord, afin de bien situer le lecteur, nous définissons certains concepts opératoires utilisés aux fins de ce cadre théorique tels la gestion financière, les comportements en matière de gestion financière, la phase de prédémarrage et de démarrage. Les comportements en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs de nouvelles entreprises étant le coeur de ce cadre conceptuel, le concept de gestion financière corporative élaborée à partir de la théorie financière traditionnelle est exposé dans une seconde partie. À ce concept, est intégrée une recension de la littérature relative à la gestion financière corporative mais cette fois, dans un contexte de petite et moyenne entreprise. Finalement, à partir de cette littérature, nous nous intéressons aux travaux effectués sur les comportements financiers des nouveaux entrepreneurs lors des phases de prédémarrage et de démarrage. La figure 1 présente la structure de développement de ce cadre conceptuel.



**Figure 1 - Aspects du cadre conceptuel**

## **1.1 DÉFINITIONS DE CONCEPTS OPÉRATOIRES**

Afin de faciliter la lecture de ce mémoire, nous avons tenu à définir plus explicitement les concepts opératoires utilisés dans le cadre de cette étude portant sur l'analyse des comportements, en matière de gestion financière, adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et de démarrage.

### **1.1.1 Gestion financière**

La gestion financière constitue l'ensemble des activités qui assure l'utilisation optimale des ressources financières de l'entreprise en conformité avec

le but poursuivi soit : la maximisation de la valeur de la firme. (Charest, Lusztig, Schwab, 1990; Brealey, Myers et Laroche, 1992).

### **1.1.2 Comportements en matière de gestion financière**

Basée sur la théorie financière et la psychologie, nous définissons ces comportements en matière de gestion financière comme étant l'ensemble des décisions et actions permettant l'atteinte d'un objectif financier soit la maximisation de la valeur d'une entreprise.

### **1.1.3 Phase de prédémarrage**

La phase de prédémarrage est définie comme étant la période précédant le lancement officiel d'une entreprise. Cette période de gestation correspond aux étapes où l'entrepreneur tente de valider une idée d'affaires, procède à la préparation de son plan d'affaires formel ou non et à la planification d'une première structure financière. Il est possible que ce dernier débute la production mais de façon informelle. Le début officiel des opérations représentera la fin de cette phase de prédémarrage mais le début d'une autre phase, celle du démarrage.

### **1.1.4 Phase de démarrage**

Cette phase s'amorce au moment où l'entreprise lance la première série de

fabrication commercialisée, ou bien reçoit les premières commandes. L'entreprise commence à fonctionner de manière opérationnelle et le chef d'entreprise se trouve directement confronté au processus de montée en compétitivité (Fourcade, 1984). Devant la difficulté d'identifier la fin exacte de cette phase de démarrage, dans le cadre de cette étude, nous limitons arbitrairement la phase de démarrage aux dix huit (18) premiers mois de vie de l'entreprise. Ce paramètre de dix huit mois d'existence constitue un critère d'échantillonnage établi dans la méthodologie.

## **1.2 GESTION FINANCIÈRE**

Cette analyse de la gestion financière corporative se réfère, dans un premier temps, au modèle théorique normatif, que l'on retrouve à l'intérieur des volumes de plusieurs auteurs financiers notamment Charest, Lusztig, Schwab (1990) et Brealey, Myers et Laroche (1992) ainsi qu'à quelques études réalisées en grandes entreprises. Toutefois, la recension fait également état de la littérature portant spécifiquement sur les comportements en matière de gestion financière observés en contexte de petites et moyennes entreprises.

Si l'on se réfère à la définition du concept de gestion financière, un gestionnaire cherchera à prendre toutes les décisions permettant de maximiser la

valeur de la firme et, conséquemment, la valeur des propriétaires. Le modèle de gestion financière corporative, présenté par Brealey, Myers et Laroche (1992), dans un contexte de grande entreprise, se compose de quatre (4) dimensions soient la stratégie financière, les décisions d'investissement et de financement et la planification financière. La figure 2 présente un schéma de ces dimensions, les composantes qui en découlent ainsi que les indicateurs mesurant leur application en entreprise.

Par exemple, la présence d'indicateurs tels l'établissement de politiques de dividende, de prélèvement de fonds, d'endettement, d'objectifs de rentabilité..., permettent d'observer l'existence ou non d'une stratégie financière en entreprise. Il en va de même lorsque nous abordons les décisions d'investissement, de financement et de planification financière où sont rattachées à chacune d'entre elles leurs indicateurs et leurs composantes. En ce sens, nous développerons ce cadre conceptuel à partir des quatre dimensions où sont intégrés les écrits et études réalisés abordant la présence ou non de ces pratiques de gestion financière en contexte de petites et moyennes entreprises.

### **1.2.1 Stratégie financière**

La théorie moderne de la finance veut que la maximisation de la valeur de la firme soit l'objectif financier de toute entreprise et que les gestionnaires

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
Gestion financière	Stratégie financière	Objectifs et politiques	Politique de dividende et prélèvements de fonds Niveau de stock Normes de crédit Ratio cible d'endettement Rentabilité des capitaux investis Politique d'endettement Valeur de la firme
	Décisions d'investissement	Flux financiers  Analyse du risque	Budget d'investissement  Techniques d'analyse des investissements VAN, TRMC, TRI, DR  Simulation des flux financiers  Étude de marché
	Décisions de financement	Structure financière -Mise de fonds -Dette à court terme -Dette à long terme -Subventions	Budget de financement  Pro forma  Coût du capital  Politique de dividende  Ratio de fonds de roulement
	Planification financière	Prévisions  Contrôle interne	Pro forma (E/P)  Budget de caisse  Comparaison : Prévision .vs. réel

**Figure 2 - Dimensions et composantes de la gestion financière**

prennent toutes les décisions d'investissement et de financement dans l'intérêt des propriétaires (Charest, Lusztiq, Schwab, 1990; Brealey, Myers et Laroche, 1992, Desrochers, 1994).

Pour effectuer un choix judicieux, des politiques sont établies et la maximisation de la valeur de la firme peut être vérifiée en procédant à l'évaluation de la valeur marchande des actions de l'entreprise (Brealey, Myers et Laroche, 1992). Souvent cotée en Bourse, la grande entreprise connaîtra la valeur de ses actions et pourra déterminer s'il y a ou non atteinte de cet objectif financier.

Ce même objectif devient difficilement vérifiable en contexte de petite et moyenne entreprises où les contraintes pour adhérer aux marchés financiers structurés sont importantes (Ex.: coûts élevés). De plus, l'actionnaire et le gestionnaire de l'entreprise sont souvent une seule et même personne soit le propriétaire-dirigeant (Desrochers, 1994). Il est possible de croire qu'en évoluant sous l'entité particulière qu'est la petite et moyenne entreprise (PME), l'entrepreneur développe un certain nombre d'objectifs plus spécifiques, d'où l'émergence d'objectifs plus pragmatiques. En outre, des objectifs de *rentabilité immédiate* (maximiser le bénéfice ou la marge bénéficiaire) sont généralement formulés afin de permettre la survie de l'entreprise et, à plus long terme, de tendre vers une autonomie financière (Desrochers, 1994).

Ainsi, au stade de démarrage, les objectifs de l'entrepreneur ainsi que ceux de son entreprise sont étroitement liés (Toulouse, 1980; Fry et Killing, 1989; Coupal, 1994). L'entrepreneur agira de façon à ne pas compromettre sa situation

personnelle et celle de sa famille. L'entrepreneur travaillera à assurer sa survie et, par la suite, visera à rentabiliser son entreprise (Coupal, 1994).

Les caractéristiques entrepreneuriales telles le besoin d'indépendance et d'autonomie amènent le dirigeant d'une PME à reproduire ce désir d'autonomie à l'intérieur de son entreprise (Julien et Marchesnay, 1987). De cela, la survie et le maintien de son autonomie financière et de prise de décision seront deux objectifs financiers anticipés (Desrochers, 1994).

Une étude comparative sur les comportements financiers chez des entreprises de différentes tailles, réalisée par Peyrard (1978), montre que les PME françaises (43) privilégient, en premier lieu, une *marge bénéficiaire* (81%). Deuxièmement, une importance est accordée au *taux de rendement des capitaux investis* (79%). Pour faire suite, des objectifs de *cash flow* (72%), de *taux de rentabilité des fonds propres* (42%) et de bénéfices nets après impôt (35%) sont prévus. De plus, même si la *survie* de l'entreprise ne constitue pas un objectif financier, elle représente une importante préoccupation pour les dirigeants d'entreprise(79%).

Ayant étudié un échantillon de 97 PME, Cooly et Edwards (1983) ont également observé les objectifs financiers privilégiés par les dirigeants. Il en résulte que 47% des répondants vise la *maximisation des profits nets*, 22% le *taux de croissance du bénéfice net* et 9% ont comme objectif de *maximiser la valeur marchande* de la firme.

Donckels et al. (1987), étudiant les objectifs financiers auprès de PME belges, obtiennent comme résultats que 45,6% des répondants visent à atteindre une certaine rentabilité. Parmi ce 45%, 21% cherchent à *maximiser le bénéfice net* et 12,2% cherchent à *maximiser la marge bénéficiaire*. Quant aux autres objectifs, 26,4% des répondants désirent atteindre une *indépendance financière* et 25,7% visent la *croissance et la diminution du risque*.

Les résultats de l'étude de Cooly et Edwards (1983) montrent une plus grande importance pour la maximisation des bénéfices nets en comparaison aux résultats obtenus par Peyrard (1978) ou Donckels et al (1987). Ces variations s'expliquent, entre autres, par les caractéristiques de l'échantillon de Peyrard (1978) qui est constitué de PME de moins de 60 millions de francs (environ 10 millions de dollars en 1978). Toutefois, ces résultats supportent le fait que les PME développent une stratégie financière axée sur la rentabilité à court terme de l'entreprise.

Dans le même ordre d'idées, Perreault et Dell'Aniello (1983) mentionnent qu'une des principales raisons incitant un dirigeant à exploiter une entreprise de petite taille est de réaliser le maximum de profit. Le désir de croître et le besoin d'autonomie observés chez l'entrepreneur peuvent primer sur les orientations de l'entreprise (Coupal, 1994). Cet auteur explique cette priorisation par le fait que l'entrepreneur tente d'assurer sa survie personnelle et celle de sa famille avant de prioriser une bonne rentabilité de l'entreprise. Quant à Desrochers (1994), ce dernier tend à déduire que le dirigeant adoptera certains comportements dans le

but d'assurer une rentabilité conforme, à la fois, aux objectifs de l'entreprise et à ses objectifs personnels.

Les résultats de ces études montrent qu'une théorie financière, axée sur un objectif de maximisation de la valeur de la firme, n'est pas considéré comme une priorité par la majorité des dirigeants de petites et moyennes entreprises. En fait, nous retrouvons plutôt un objectif de maximisation des profits nets qui, souvent, a pour conséquence la diminution de la valeur marchande de l'entreprise, considérant que la valeur de la firme correspond à la valeur actualisée des flux financiers anticipés. Le principal objectif financier observé chez les PME (Peyrard, 1978), consiste à atteindre une bonne marge bénéficiaire tandis que pour les grandes entreprises, le taux de rentabilité des capitaux propres est privilégié.

Le propriétaire-dirigeant formule des objectifs de rentabilité avec la survie et en concordance avec ses objectifs personnels. Les bénéfices réinvestis assureront la survie de l'entreprise ainsi que le maintien d'indépendance de l'entrepreneur (Desrochers, 1994). Néanmoins, contrairement à un actionnaire détenant un portefeuille diversifié, le propriétaire d'une PME effectue des prélèvements à même l'entreprise afin d'assurer son bien-être et a donc un ardent besoin de bénéfices à court terme.

Les conclusions des études recensées, entre 1975 et 1994, (figure 3) montrent que les entrepreneurs de petites et moyennes entreprises cherchent à atteindre une rentabilité à court terme de leur entreprise. Néanmoins, sans délaisser cet objectif de rentabilité immédiate, on remarque, vers le milieu des

années '80, l'apparition d'objectifs de croissance de l'entreprise (Donckels et al., 1987).

En somme, cette section a permis de comparer les objectifs financiers de la grande entreprise avec ceux de la PME. La première tendra vers la maximisation de la valeur de l'entreprise tandis que l'autre privilégiera le maximum de profits. Par son contexte particulier et les objectifs financiers poursuivis par les entrepreneurs de petites et moyennes entreprises, l'intérêt pour la gestion à long terme sera moins présente que chez les gestionnaires de grandes entreprises qui, eux, semblent accorder davantage d'intérêt à la dimension temporelle lors des décisions de gestion. Toutefois, il serait intéressant de s'interroger sur la structure des droits de propriété en regard aux objectifs. En fait, les entreprises contrôlées par des gestionnaires devraient avoir tendance à prioriser les objectifs établis à long terme contrairement à celles contrôlées par les propriétaires-actionnaires.

Néanmoins, quelque soit la nature de ces objectifs, le dirigeant se doit d'évaluer les opportunités quant aux projets d'investissements afin de tendre vers l'atteinte de ces dits objectifs. La littérature financière présente différentes méthodes afin d'évaluer la viabilité des projets. La prochaine section fait état des techniques généralement reconnues selon le modèle normatif et identifie, à l'aide d'études et d'écrits recensés, les techniques utilisées en contexte de petite et moyenne entreprises.

	Modèle normatif	Recension PME
<b>Stratégie financière</b>		
<b>Objectif financier</b>	<b>Maximiser la valeur de la firme</b> (Charest, Lusztig, Schwab, 1990) (Brealey, Myers, Laroche, 1992)	<b>Marge bénéficiaire (81%)</b> <b>Tx rendement capitaux inv. (79%)</b> <b>Objectifs cash flow (72%)</b> <b>Tx de rentabilité fds propres (42%)</b> <b>Bénéfice net ap.imp. (35%)</b> <b>Survie (79%)</b> (Peyrard, 1978)
		<b>Maximisation des profits</b> (Galesne, 1981)
		<b>Maximisation des profits (47%)</b> <b>Tx croissance bén. net (22%)</b> <b>Max. val. marchande (9%)</b> (Cooly et Edwards, 1983)
		<b>Réaliser max. de profit</b> (Perreault et Dell'Aniello, 1983)
		<b>Rentabilité (45.6%)</b> - Max. bén. net (21%) - Max. marge bénéficiaire (12.2%)
		<b>Indépendance financière (26.4%)</b> <b>Croissance/dimin. risque (25.7%)</b> (Donckels et al., 1987)
		<b>Rentabilité immédiate</b> (Desrochers, 1994)

**Figure 3 - Synthèse des études/écrits traitant de la stratégie financière**

### 1.2.2 Décisions d'investissements

Les décisions d'investissement se réfèrent aux acquisitions d'actifs nécessaires pour combler les besoins à court, moyen et long terme d'une entité. La situation des marchés, la force concurrentielle ainsi que la situation de

l'entreprise, elle-même, peuvent influencer et comporter un risque lors de décisions d'investissements (Galesne, 1981). Lié à un degré d'incertitude élevé, un projet est considéré beaucoup plus risqué et, conséquemment, l'investisseur exigera un rendement plus élevé. Dans le but d'effectuer des choix judicieux, les responsables financiers entreprennent un processus d'évaluation des projets pour minimiser les risques d'erreurs. Charest et al. (1990) et Brealey et al. (1992) s'accordent à dire qu'une mauvaise décision quant aux investissements à effectuer peut occasionner de lourdes pertes et le risque est omniprésent en contexte de petite et moyenne entreprises.

La sélection rationnelle des projets peut se faire à l'aide de différentes techniques d'évaluation d'investissements. Quatre grandes méthodes sont reconnues dans la littérature; la valeur actuelle nette (VAN), le délai de récupération, le taux de rendement comptable ainsi que le taux de rendement interne. La **VAN** consiste à actualiser, à un taux prévu correspondant au coût d'option du capital investi, les flux financiers (cash flow) que générera le projet en prenant soin de déduire le coût total engendré initialement par le projet. Si le résultat est positif alors l'acceptation du projet constitue la directive à prendre. La deuxième méthode, celle du **délai de récupération**, estime le nombre de périodes nécessaires à la récupération du montant total investi au départ. Si ce délai correspond à celui fixé initialement, le projet sera retenu. Le **taux de rendement comptable** représente, quant à lui, le rapport du bénéfice comptable annuel moyen anticipé, sur la valeur comptable moyenne anticipée de l'investissement. Les projets évalués seront approuvés si, sur une base comparable, le taux de rendement obtenu correspond ou est supérieur à un taux étalon. Finalement, le

**taux de rendement interne (TRI)** identifie le taux qui permet d'actualiser des flux dont la sommation égalera zéro ( $VAN=0$ ) et tout projet permettant un TRI supérieur à celui attendu sera accepté.

Considérée comme la méthode par excellence lors d'évaluation des projets d'investissements, la technique de la VAN (valeur actuelle nette) est celle privilégiée par les auteurs de la littérature financière. La valeur de l'argent dans le temps et l'actualisation des flux financiers à venir, en dollars d'aujourd'hui constituent les raisons d'un tel choix. La méthode de la VAN évalue directement l'impact d'un projet d'investissement sur la valeur de la firme. Toutefois, ce critère n'exclut pas le fait que d'autres techniques soient employées car il est fréquent d'observer l'utilisation de plus d'une technique pour l'analyse d'un même projet (Charest et al, 1990; Brealey et al., 1992).

Hoskins et Dunn (1974) ont observé, auprès de 70 sujets, que 79% des entreprises questionnées utilisent des méthodes de cash flow soit, la technique de la VAN, le taux de rendement interne ou autres techniques. Une autre étude, réalisée par Schall, Sundem et Geijsbeek (1978) dénote qu'une majorité utilise plus d'un critère de décision. En fait, les résultats de l'échantillon composé de 189 grandes entreprises, démontrent que 81% des répondants utilisaient plus de deux (2) techniques d'analyse comparativement à 10% utilisant qu'une seule méthode soit le rendement comptable ou le taux de rendement interne. De plus, 17% d'entre elles utilisent les quatre critères soit le délai de récupération (DR), le taux de rendement comptable (TRC), le taux de rendement interne (TRI) et la valeur actuelle nette (VAN) comme outil d'aide dans le choix de projets

d'investissements. Quand à l'évaluation du risque, la plupart des entreprises exigent un taux élevé pour les projets risqués mais la technique demeure très subjective.

Comparativement à l'étude de Schall et al. (1978) obtenant un résultat de 17% pour l'application des quatre (4) techniques (VAN, DR, TRI et TRC), une étude américaine réalisée par Guarni (1984), montre que 2% seulement utilisent ces quatre méthodes lors de leur analyse. D'autres résultats présentés dans son étude indiquent que l'utilisation du délai de récupération tend à diminuer pour les entreprises situées aux États-Unis. Quant à celles ayant des budgets importants, le taux de rendement interne demeure la deuxième méthode la plus utilisée lors de l'évaluation et la sélection de projets d'investissements. Dans 26% des cas, ces deux méthodes, le *délai de récupération* et le *taux de rendement interne* sont combinées pour l'évaluation des projets. Quant à la méthode de la valeur actuelle nette, aucune entreprise l'utilise comme seule technique. Dans 11% des cas, la décision sera prise avec le délai de récupération, 9% avec le taux de rendement interne (TRI) et 11% lorsqu'il y a évaluation à l'aide de ces trois méthodes.

Razafimbahoaka et Thullier (1994) concluent de façon similaire que le délai de récupération est la méthode la plus utilisée par les entreprises ayant moins de 1 million de dollars en budget d'investissements. La facilité d'application du taux de rendement interne ou du délai de récupération entraîne son utilisation fréquente lors de l'analyse de projets d'investissements. Toutefois, même si elle est accompagnée de diverses techniques, la méthode de la VAN semble obtenir

de plus en plus d'adeptes. En fait, Razafimbahoaka et Thullier (1994) en font mention dans leur conclusion.

Les entreprises de grande envergure sont en mesure d'affecter différentes ressources comme le capital humain et financier lors de l'analyse de projets d'investissements, où d'importants financements seront nécessaires. En contexte de petites et moyennes entreprises, l'application de ces techniques devient contraignante pour le propriétaire-dirigeant dans la mesure où il est souvent le seul responsable des différentes activités de gestion et ne possède que des ressources limitées (Storey, 1982). Cependant, selon l'étude de Donckels et al (1987), il ressort que 62% des PME belges utilisent une méthode pour évaluer si les projets d'investissement suggérés sont rentables ou non (29% formelle et 32.1% informelle) mais ces résultats demeurent généraux. L'auteur ne discute pas de la fréquence ni des méthodes utilisées. D'autres auteurs ont effectué des recherches plus approfondies sur les techniques utilisées dans les PME comme outil d'aide à la prise de décision.

Ainsi, McIntyre et Icerman (1985) ont observé par rapport à un échantillon de 9 000 projets d'investissements que seulement 20% utilisent le taux de rendement interne (TRI) ou la méthode de la VAN. Malgré certains biais<sup>1</sup> que comportent la méthode du taux de rendement moyen comptable (TRMC) et le délai de récupération, la majorité des répondants les utilisent comme outil de base lors de prise de décision (Brealey et al., 1992).

---

<sup>1</sup> *Biais du TRMC*: Ne considère pas la valeur de l'argent dans le temps; accorde trop d'importance aux entrées de fonds futures; Détermination arbitraire du taux de rendement étalon; Utilise le bénéfice comptable (amortissement). *DR*: Néglige les entrées de fonds éloignées dans le temps; Délai étalon déterminé arbitrairement (Brealey et al., 1992)

L'étude de Carrière et Gasse (1990) vient appuyer, en partie, l'étude de McIntyre et Icerman (1985) en démontrant que 73.3% des PME se servent du délai de récupération. Toutefois, 16.7% seulement se servent du taux de rendement moyen comptable (TRMC) et 16.7% utilisent d'autres techniques lors de l'évaluation des projets. Peyrard (1978) révèle, par son étude, la popularité du délai de récupération. En fait, 63% des quarante-trois entreprises questionnées affirment utiliser le délai de récupération comme outil d'aide à la prise de décision. De cette population, 40% utilisent comme seconde méthode le TRI et 16% se basent sur les flux monétaires actualisés (VAN).

Ces études (McIntyre et Icerman; Carrière et Gasse; Peyrard) rejoignent celle réalisée par Razafimbahoaka et Thullier (1994) qui confirment, même si ces techniques comportent certains biais, la popularité du délai de récupération et du taux de rendement interne. L'importance du taux de rendement interne tend à s'expliquer par sa facilité d'application et de compréhension pour les gestionnaires (Razafimbahoaka et Thullier, 1994).

Afin d'évaluer la **relation risque-rendement**, les responsables financiers identifient, à partir de l'information recueillie, les flux monétaires (cash flow) que génèrent chacun des projets d'investissements proposés. Ces flux résultent de l'écart entre les entrées (recettes, économies) et les sorties de fonds (déboursés, coûts d'exploitation, dividendes) propres à chacun. Une fois ces flux estimés, on évalue le coût du capital. Ce coût du capital représente le coût du financement des actifs à long terme (taux minimum exigé sur ces investissements).

L'analyse de sensibilité permet, dans une certaine mesure, de calculer le risque lié à chacun des projets d'investissements. Des estimations sont établies à partir de différents scénarios (pessimiste, réaliste et optimiste), en outre, par rapport aux variations de ventes possibles, aux coûts et prix de ventes. La composante risque varie en fonction des informations pertinentes connues. En fait, plus la qualité de l'information est grande, plus faible est la marge d'erreur lors de l'estimation. La connaissance des taux d'intérêt sur les marchés, les caractéristiques concurrentielles, la réalisation d'études de marché validées permettent d'obtenir des données plus réalistes. Subséquemment à cette cueillette d'informations, le gestionnaire est alors en mesure de prendre une décision plus rationnelle. Razafimbahoaka et Thullier (1994), ont étudié, en 1990, auprès des 500 plus grandes entreprises au Québec, la façon dont ce coût a été estimé. Ils ont observé que l'estimation du coût en capital, basée sur le jugement de la direction générale, était préférée. Toujours selon ces deux auteurs, les résultats ont démontré que l'analyse de sensibilité est plus utilisée dans les entreprises de grande taille alors que le délai de récupération ajusté, pour tenir compte de la valeur de l'argent dans le temps, est plus populaire chez les entreprises de moins grande envergure.

Malgré les précautions prises, l'investissement dans un seul projet comporte un risque encore élevé. La réduction de ce risque peut se faire en diversifiant les investissements dans plusieurs actifs. Cette diversification est sujette à être appliquée en contexte de grande entreprise car plusieurs choix de projets d'investissements s'offrent à elle. En parallèle, il est difficile pour la petite entreprise de diversifier son risque. Souvent, la petite entreprise est centrée

autour d'un seul projet et le dirigeant investit pratiquement tout son avoir pour le réaliser (Desrochers, 1994). Dans un tel contexte, la propension des entrepreneurs à prioriser le rendement immédiat plutôt que la valorisation de la firme tend à se réaffirmer.

Le temps ne semble pas influencer une évolution quelconque dans l'utilisation des quatre (4) techniques d'analyse des investissements (voir figure 4). En fait, entre 1970 et 1980, les études en contexte de grande entreprise montrent l'utilisation de plusieurs méthodes. De plus, la méthode du délai de récupération, comme outil de travail en entreprise, est pratique courante. Selon les écrits recensés, l'intérêt pour l'étude des méthodes utilisées, en situation de petites et moyennes entreprises, n'est présent que depuis quelques années. Les résultats permettent d'observer, qu'au cours de la dernière décennie, tant dans les petites entreprises que dans la grande entreprise, le délai de récupération obtient la plus grande popularité auprès de ces entreprises.

En somme, en contexte de grande entreprise, l'utilisation de la méthode de la VAN permet de tendre vers l'atteinte de l'objectif financier qui consiste à maximiser la valeur de l'entreprise. L'atteinte de cet objectif peut se vérifier par la valeur marchande de leurs actions puisqu'elles sont majoritairement cotées en Bourse. À l'inverse, la Bourse est moins accessible à la PME. Les études réalisées auprès des PME, comme celles de Carrière et Gasse (1990) et Peyrard (1978), démontrent que très peu utilisent le critère de la VAN comme premier outil d'analyse d'investissements. En fait, plus l'entreprise est petite, moins elle dispose de ressources et plus elle utilise les méthodes lui permettant d'obtenir des

	<b>Modèle normatif</b>	<b>Recension des écrits/études</b>
<b>Techniques d'investissement</b>	<b>Valeur actuelle nette</b> (Technique par excellence)	<b>VAN, TRI et autres (79%)</b> (Hoskins et Dunn, 1974)
	<b>Délai de récupération</b>	<b>Quatre méthodes (17%)</b> <b>Deux techniques (81%)</b>
	<b>Taux de rendement comptable</b>	<b>Une méthode (10%)</b> (Schall, Sundem et Geijsbeek, 1978)
	<b>Taux de rendement interne</b> (Charest, Lusztig, Schwab, 1990) (Brealey, Myers, Laroche, 1992)	<b>Quatre méthodes (2%)</b> <b>DR et TRI (26%)</b> <b>VAN comme seul critère(0%)</b> <b>VAN et DR (11%)</b> <b>VAN et TRI (9%)</b> <b>VAN et DR et TRI (11%)</b> (Guarni, 1984)
		<b>Méthode populaire = DR</b> (Razafimbahoaka et Thuillier, 1994)
		<b><u>PME</u></b>
		<b>DR (63%), TRI (40%), VAN (16%)</b> (Peyrard, 1978)
		<b>TRI ou VAN (20%)</b> <b>DR et TRMC = majorité</b> (McIntyre et Icerman, 1985)
		<b>Techniques utilisées (62%)</b> - Formelle (29%) - Informelle (32%) (Donckels et al., 1987)
		<b>DR (73.3%) - TRMC (16.7%)</b> <b>Autres techniques (16.7%)</b> (Carrière et Gasse, 1990)
	<b>Relation risque/rendement</b>	<b>Taux élevé demandé mais technique d'analyse subjective</b> (Schall, Sundem et Geijsbeek, 1978)
		<b>Analyse basée sur jugement</b> (Razafimbahoaka et Thuillier, 1994)

Figure 4 - Synthèse des études/écrits traitant des décisions d'investissement

résultats sans avoir à utiliser des méthodes d'analyse financière complexes. Néanmoins, le dirigeant d'une PME établira des objectifs s'orientant vers la maximisation des bénéfices. De tels objectifs expliquent l'utilisation des méthodes de délai de récupération ainsi que du taux de rendement moyen comptable (Desrochers, 1994).

Suite aux décisions d'investissements, l'entreprise doit financer ses nouveaux actifs liés aux projets choisis. Il existe différentes sources de financement disponibles. Dépendamment de la stratégie financière en place, les gestionnaires choisiront un type ou une combinaison de véhicules financiers contribuant à financer les actifs. La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976) explique que les stratégies financières influencent la structure financière d'une entreprise (Tabatoni et Roure, 1988). Ayant discuté jusqu'à maintenant, des stratégies financières, des décisions d'investissements, nous présentons, à la partie suivante, les actions prises ayant trait aux différentes possibilités de financement.

### **1.2.3 Décisions de financement**

La littérature financière traditionnelle nous apprend l'importance de l'utilisation du levier financier dans la stratégie de financement des organisations. Il est certain que pour la PME, l'endettement constitue un mode de financement pertinent dans un contexte de démarrage.

Toutefois, si le besoin d'emprunt est très élevé, le risque augmente car le niveau du seuil de rentabilité augmente également. En situation difficile, les frais fixes alloués aux emprunts peuvent entraîner une baisse ou l'annulation des profits. Étant donné la fragilité de la PME, cette conséquence peut être dramatique pour elle. Le niveau d'endettement ne doit pas dépasser un seuil limite car une situation semblable peut entraîner l'apparition de coûts de faillites. Dans ce cas, l'entreprise peut se retrouver dans une position d'insolvabilité. Elle serait alors incapable de faire face à ses obligations financières (Brealey, Myers et Laroche, 1992).

La littérature financière veut que l'entreprise opte d'abord pour l'autofinancement (bénéfices courants non distribués aux actionnaires) et ensuite l'endettement (Myers et Majluf, 1984). Si les fonds ne suffisent pas aux besoins de financement alors les gestionnaires recourent aux émissions d'obligations (plus coûteux) et d'actions (Charest et al., 1990; Brealey et al., 1992; Tabatoni et Al., 1988). Le réinvestissement des bénéfices permet à l'entreprise de financer ses projets à moindre coût, de restreindre l'augmentation de la dette et, de ce fait, accroître l'avoir des actionnaires au dépend du versement en dividendes. Cependant, lorsque la proportion de ces bénéfices est épuisée et qu'il existe un manque à gagner, les gestionnaires ont alors recours à l'émission de titres d'emprunt sous forme d'obligations, de débentures, ou encore, d'emprunts bancaires.

Au lieu d'élaborer une structure financière optimale, les responsables financiers se laisseront influencer par le désir d'indépendance des actionnaires.

Ils privilégieront l'utilisation de financement externe par la dette plutôt que l'émission d'actions, restreignant ainsi le partage du pouvoir de l'entreprise. Ce comportement sera bénéfique aux actionnaires jusqu'à ce que le risque des investissements ne soit pas trop élevé (Tabatoni et Roure, 1988).

Le financement, par émission de titres de propriété, est difficilement accessible pour les petites et moyennes entreprises. Comportant un risque plus élevé et ne pouvant émettre des titres qu'à petite échelle, les frais de transactions représentent une proportion importante du prix d'émission (coût entre 50 et 100%) pour accéder à ce marché, surtout lors des premières années d'exploitation (Héroux, 1979). Saint-Pierre (1982), étudiant le comportement des PME face aux marchés boursiers, observe certains facteurs amenant l'entrepreneur à ne pas recourir aux capitaux propres. En fait, plusieurs raisons motivent le choix de retarder ou d'éliminer le partage de son entreprise avec des intervenants financiers. On retrouve, entre autres, l'idée de demeurer une entreprise familiale (42%), de garder le contrôle ultime (35,2%), la taille de l'entreprise (33,8%), la lourdeur administrative (30,7%) et un désir de garder confidentiels ses résultats financiers (29,2%).

Peterson et Shulman (1987) ont observé, sur un échantillon d'entreprises à travers douze pays différents, qu'une mise de fonds personnelle est primordiale à la croissance. En fait, la mise de fonds personnelle permet au dirigeant de garder un degré d'indépendance pratiquement total en phase de démarrage. Désireux de garder une autonomie complète quant à ses actions et prises de décisions, il préfère faire appel aux créanciers qu'en dernier recours. Un autre résultat

intéressant est que les sommes investies par les proches (love money) ne semblent pas, selon les dirigeants, jouer un rôle déterminant dans la structure financière de l'entreprise. Les politiques de crédit accordées par les fournisseurs apparaissent d'une grande importance pour leur fonctionnement en phase de démarrage. Finalement, ils observent une évolution des emprunts bancaires avec la croissance de la taille de l'entreprise et son âge.

Héroux et Bellemare (1985) ont tenté de vérifier l'existence de la sous-capitalisation dans les PME et d'en identifier les causes. Pour déterminer s'il y a sous-capitalisation ou non auprès des entreprises étudiées, les auteurs tiennent compte de deux facteurs soient 1) l'étape de croissance de l'entreprise et 2) le secteur et la nature des activités. Tout d'abord, ils soulignent que les entreprises se financent de deux manières; l'apport de fonds interne: bénéfices non répartis et amortissement et dans un deuxième temps, l'apport de capitaux externes qui se fait soit par l'accroissement de la dette ou du capital-actions. En fait, les entreprises ayant moins de \$ 250 000 en actif sont financés dans une proportion de 75.7% de sources internes et 5.4% de financement externe. On peut observer une structure financière différente de celle des grandes entreprises qui affichent dans l'ordre 60,3% financés par des bénéfices non répartis ou amortissement et 33,6% par des capitaux externes. Héroux et Bellemare (1985) expliquent ces différences par la difficulté, pour la PME, d'obtenir du financement à terme. Les créanciers analysent les données historiques de l'entreprise afin d'évaluer sa capacité à payer, ce qui s'avère très difficile à démontrer pour une entreprise qui en est à ses premières années d'exploitation. De plus, Héroux et Bellemare précisent que, lors du démarrage, considérant que l'entreprise n'a pas encore

prouvé sa rentabilité, la mise de fonds et les garanties demandées sont plus importantes.

Dans son article portant sur l'élaboration d'un cadre conceptuel aux fins d'analyse du financement des PME, Walker (1989) affirme que les sources de financement utilisées sont, tout d'abord, la mise de fonds initiale du propriétaire, puis le réinvestissement des bénéfices, les comptes-fournisseurs et autres, les dépenses à payer, la marge de crédit garantie par les stocks et les comptes à recevoir et, finalement, les garanties personnelles. Ensuite, l'argent des amis, des proches ("love money"), les prêts hypothécaires et les nantissements commerciaux viendront combler le manque à financer. En toute fin, on retrouve la dette à long terme.

Une étude réalisée aux États-Unis, pour la Commission Wilson en 1979, a établi la structure financière de 96 entreprises de services en opération depuis environ 5 ans. L'étude a permis d'obtenir les résultats suivants : 68% des sources de financement provenait d'une mise de fonds propres, 35% de prêts bancaires et 10% seulement provenait des fonds de certains proches. Un autre constat fut établi à l'effet que les entreprises ayant plus de 25 employés ont recours aux banques comme principale source de financement (37% des cas) comparativement à 16% des entreprises ayant moins de 5 employés. De plus, l'étude conclut que le secteur des services est moins dépendant des banques que les autres secteurs. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ce type d'entreprises exige des investissements moins élevés en actifs comparativement au secteur manufacturier.

Toutefois, l'étude de la Commission Wilson ignore les entreprises d'Amérique du Nord et ses résultats arrivent en contradiction avec l'étude réalisée par Storey (1982). En fait, Storey (1982) a étudié un échantillon de cent cinquante-deux (152) entreprises de la région de Cleveland ayant moins de trois ans d'existence. Il observe que les entreprises de services utilisent les prêts bancaires, de manière plus importante, pour leur capital initial. Les conclusions de Storey (1982) concernant la structure financière des entreprises s'apparentent à l'étude effectuée pour la Commission Wilson et tendent à nous questionner sur l'importance relative de l'intervention des banques dans ces entreprises. En fait, les résultats démontrent que les sources de financement privilégiées par les entrepreneurs sont, dans une proportion de 52%, soutenues par des économies personnelles, 26% par des prêts ou découverts, 6% venant d'hypothèques, 5% de sources moins importantes dont l'aide gouvernementale et, finalement, 11% d'autres sources.

Suite à ces observations, Storey poursuit l'étude et analyse les sources de fonds prévalant 12 mois plus tard. Ses observations montrent le financement réparti selon trois principales sources: l'utilisation des profits réalisés (95% des cas), les emprunts bancaires (72%) et la mise de fonds (23% des cas). Il constate alors que les sources de financement évoluent avec l'entreprise. En fait, vingt-deux (22) entreprises, ayant financé leur démarrage avec des mises de fonds propres et des emprunts bancaires, diminuent leur relation avec les banques et se servent des bénéfices réalisés comme sources de fonds pour l'entreprise. Prolongeant son étude dans le temps, Storey confirme ses conclusions cinq plus tard, à savoir que 70% des répondants réinvestissent les bénéfices dans

l'entreprise au lieu de les répartir en dividende. Cette étude longitudinale pourrait nous permettre de prétendre que les entreprises réinvestissent leurs bénéfices pour financer leur croissance.

L'emprunt bancaire constitue une source de financement susceptible d'être exploitée par plusieurs petites entreprises. Cependant, les entrepreneurs développent certaines réticences envers ce mode de financement. Wynant et Hatch (1990) ont tenté d'étudier les raisons amenant à un tel comportement. Leur étude portait sur les relations entre les banques et la petite entreprise au Canada. Parmi les entreprises étudiées, ils constatent que le total des prêts bancaires représente moins de 50 000 \$ pour 50% des petites entreprises tandis qu'un autre 20% a, à son passif, moins de 20 000 \$. Les propriétaires questionnés soulignaient que les prêts comportent des coûts trop élevés ou non justifiés et que les sommes consenties sont insuffisantes à couvrir leurs besoins de financement. Les créanciers, pour leur part, dénoncent une déficience dans la présentation des plans d'affaires. Ils constatent une lacune fréquente chez les chefs d'entreprise lors de la recherche de capitaux externes, ces derniers craignant de perdre le contrôle et la liberté de leur gestion.

Norton (1990) observe que la PME n'aime pas utiliser la dette comme moyen de financement et préfère viser la profitabilité comparativement à la grande entreprise qui elle, vise un ratio d'endettement cible. Cependant, cet auteur précise que, indépendamment de la taille de l'entreprise, toutes deux visent l'autofinancement.

Cachon (1986), quant à lui, a étudié les techniques de gestion chez les petites et moyennes organisations dans une ville située dans le nord de l'Ontario. Certaines de ses résultats démontrent que 47% des entreprises réinvestissent les bénéfices en totalité. Il observe ainsi que les investissements étaient financés par les banques dans 50% des cas, 17.5% utilisaient l'autofinancement et un autre 17.5% usaient de mises de fonds. Cela porte à croire à une contradiction avec les études présentées précédemment. La variance peut s'expliquer par un échantillon d'entreprises ayant plusieurs années d'exploitation. Sur un nombre de 50 entreprises, 15 avaient près de 47 ans d'existence, environ 25 étaient de nouvelles entreprises (sans toutefois préciser leur âge) et, pour les autres, l'âge variait. De plus, il serait intéressant de connaître la répartition de l'endettement, à savoir, à court terme ou structuré sur une base à long terme.

Héroux et Bellemare (1985) démontrent qu'il y a sous-capitalisation dans les PME et il l'attribue à différents facteurs. Tout d'abord, l'offre de financement à terme exige des conditions ne convenant pas aux entrepreneurs. L'attitude des entrepreneurs face aux intervenants externes n'aide en rien l'équilibre financier de l'entreprise. De plus, l'entrepreneur favorise le financement à court terme. Il utilisera les crédits des fournisseurs et les marges de crédit, qui elles, sont garanties par les comptes clients et les stocks. Progressivement, on verra apparaître l'apport de fonds par les proches parents et parallèlement à cela, l'apparition de prêts hypothécaires et de nantissements commerciaux. Ne répondant pas toujours à leurs besoins de financement, ce comportement peut provoquer parfois des crises de liquidité dans l'entreprise. S'il y a projet de

croissance, l'entrepreneur devra alors sacrifier son autonomie et son indépendance en faisant appel au prêt à long terme ou l'apport en capital action.

Finalement, une source de financement supplémentaire est disponible pour l'entreprise, mais peu d'études s'y attardent. Elle consiste en l'apport d'aide gouvernementale (subvention) qui peut prendre différentes formes : taux d'emprunt privilégié, aide technique, aide monétaire pour couvrir en partie ou en totalité certains salaires, aide à l'achat d'actifs, aide à l'exportation ainsi qu'à la recherche et développement de nouveaux marchés et produits. En 1984, un rapport réalisé par la Commission québécoise sur la capitalisation des entreprises, critique la pertinence d'une telle forme de financement. Selon ce rapport, cette aide comporte certains biais dont l'incitation à contracter des emprunts gouvernementaux aux dépens de mise de fonds propres, d'où un certain degré de dépendance.

En résumé, les principaux auteurs financiers (Charest et al., 1990; Brealey et al., 1992;...) ont présenté des théories principalement basées sur l'efficience des marchés dans un contexte de grandes entreprises (voir figure 5). Les stratégies d'endettement optimal aident à la croissance de l'entreprise et à prendre une position en tant que leader sur un marché. Les grandes entreprises privilégient tout d'abord l'autofinancement (accroissement des fonds propres), puis l'émission de dettes ou de capital-actions pour financer leurs investissements. Dans un contexte de petites et moyennes entreprises où les coûts liés aux marchés boursiers sont élevés, il devient difficile pour la PME de se financer à même l'émission de titres. Tout comme la grande entreprise, la PME privilégie les

	<b>Modèle normatif</b>	<b>Recension PME</b>
<b>Décisions de financement</b>	<p><b>Endettement maximal = Augmentation valeur firme</b> (Modigliani et Miller, 1963)</p> <p><b>Mode de financement</b> 1- Autofinancement 2- Endettement 3- Émissions actions/obligations (Charest et al., 1990)</p> <p><b>End. excessif = possibilité d'insolvabilité</b> (Brealey et al., 1992)</p>	<p><b>Émissions titres = coûts élevés pour PME</b> (Héroux, 1979)</p> <p><b>Entreprises de services (-de 5 ans) - dépendantes des banques</b> (Commission Wilson (1979)</p> <p><b>Comportement d'autofinancement</b> (St-Pierre, 1982)</p> <p><b>Entreprises de services (- de 3 ans) utilisent banques pour financ. initial</b> (Storey, 1982)</p> <p><b>PME financent + par fonds internes (75.7%)/peu par fonds externes (5.4%) vs grande entreprise (60.3%/33.6%)</b> (Héroux, 1985)</p> <p><b>Sous-capitalisation des PME</b> <b>Financement à court terme priorisé</b> (Héroux et Bellemare, 1985)</p> <p><b>50% des PMO se financent par dette</b> <b>17.5% s'autofinangent</b> <b>17.5% mise de fonds</b> (Cachon, 1986)</p> <p><b>Mise de fonds primordiale</b> <b>Dernier recours = créanciers</b> <b>Love money : pas important</b> <b>Démarrage:financement par C/F</b> (Peterson et Shulman, 1987)</p> <p><b>Endettement favorisé</b> (Tabatoni et Fouré, 1988)</p> <p><b>Financement</b> - Mise de fonds, BNR/C/F/Autres (Walker, 1989)</p>

**Figure 5 - Synthèse des études/écrits traitant des décisions de financement**

	<b>Modèle normatif</b>	<b>Recension PME</b>
<b>Décisions de financement</b>		<p><b>Attentes différentes entre propriétaire de PME et créanciers</b></p> <p><b>Entrepreneurs désirent garder contrôle et liberté de leur gestion</b> (Wynant et Hatch, 1990)</p>
		<p><b>PME et grande entreprise visent autofinancement</b></p> <p><b>PME vise profitabilité/grande entr. vise ratio D/E cible</b> (Norton, 1990)</p>

**Figure 5 - Synthèse des études/écrits traitant des décisions de financement (suite)**

bénéfices comme source de financement et tend à amoindrir la provenance de fonds externes. Dans un objectif d'autonomie et d'indépendance financière, le propriétaire-dirigeant aura recours à la dette puis aux émissions de capitaux lorsqu'il ne pourra plus s'autofinancer (Julien et Marchesnay, 1987; Suret et Gagnon, 1984). D'ailleurs, dans son étude, St-Pierre (1982) en arrive à des conclusions similaires. Toutefois, le désir de maintenir le caractère familial de l'entreprise (42%) et la peur de partager le pouvoir de l'entreprise et, conséquemment, perdre le contrôle, sont des éléments motivateurs à limiter, sinon éviter le financement par l'externe (M.I.C.T., 1984)

Les objectifs à court terme de l'entrepreneur se reflètent également dans la structure financière où il misera initialement sur du financement à court terme pour son entreprise. Les études réalisées auprès des PME montrent que la structure

financière évolue avec les phases de développement de l'entreprise (Storey, 1982; Walker, 1989; Desrochers, 1994). Ainsi, au démarrage, le propriétaire-dirigeant investira ses propres économies, puis utilisera les bénéfices générés par l'entreprise comme source de financement. Le portrait réel des dettes consistera aux comptes à payer, à des comptes fournisseurs ainsi que l'utilisation d'une marge de crédit.

Avant d'entreprendre l'étude de la littérature financière se rattachant aux PME en contexte de prédémarrage et de démarrage, nous vous présentons la dernière des composantes en gestion financière corporative soit, la planification financière. En fait, la planification financière permet d'orienter l'entreprise en déterminant les actions à prendre pour réaliser ses objectifs établis. C'est ce dont nous traitons dans la partie suivante.

#### **1.2.4 Planification financière**

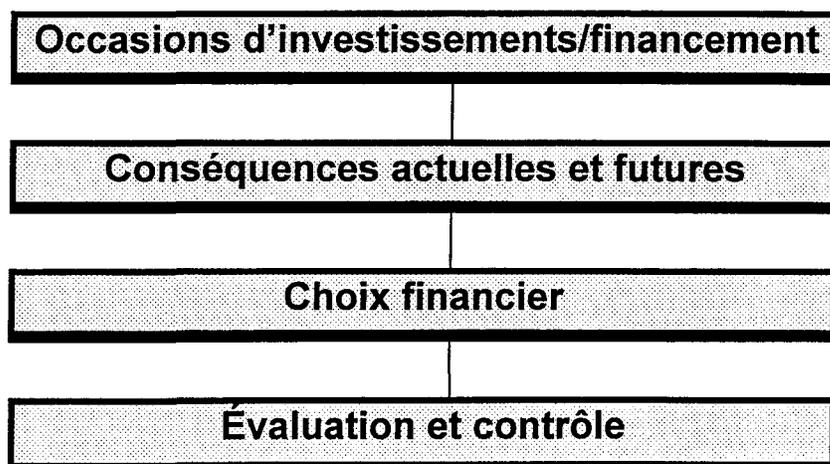
La planification financière peut s'effectuer sur une période à plus ou moins long terme. Elle permet, par l'établissement de contrôle, d'évaluer si l'entreprise se dirige vers l'atteinte des objectifs fixés. En cas contraire, le dirigeant pourra remédier à la situation en engageant des actions correctrices (Charest et al., 1990; Desrochers, 1994).

Le processus de planification financière à long terme (Figure 6) consiste, tout d'abord, à analyser les occasions d'investissements et de financement. Souvent, ces occasions auront pour objectif l'accroissement des ventes ou la diminution des coûts de l'entreprise. Conséquemment, le gestionnaire analysera

l'impact des projets sur la situation actuelle et future de l'entreprise (Brealey, Myers et Laroche, 1992).

Ayant abordé les décisions financières à long terme au cours des parties précédentes, nous nous attardons ici à présenter l'importance de la planification financière à court terme car elle représente une composante non négligeable de la gestion financière. L'existence de ce niveau de planification permet à l'entreprise d'identifier les ressources financières nécessaires pour faire face aux obligations liées à l'exploitation de l'entreprise. Les principaux outils utilisés consistent à l'élaboration d'un budget de caisse et à la conception d'états financiers, entre autres: états des résultats et bilans prévisionnels. Une des préoccupations majeures lors de ces prévisions est d'effectuer une bonne gestion du fonds de roulement à partir de l'actif à court terme diminué du passif à court terme. L'actif à court terme comprend l'encaisse, les comptes clients, les stocks, les placements à court terme et les frais payés d'avance. Quant au passif à court terme, il comprend, entre autres, l'emprunt bancaire (marge de crédit) et les comptes fournisseurs.

Le budget de caisse constitue un outil d'aide à la planification. Ce budget prévoit les entrées et sorties de fonds provenant de l'exploitation de l'entreprise et



**Figure 6 - Processus de planification financière**

Tiré de Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Pierre Laroche, *Principes de gestion financière des sociétés*, 1992, p. 1075

détermine les liquidités excédentaires, ou encore, aide à l'identification des périodes nécessitant un soutien financier supplémentaire. L'information obtenue permet au responsable de gérer de façon plus adéquate les activités de l'entreprise (ex: diminution des frais d'intérêts sur marge de crédit). Somme toute, le budget de caisse permet de mieux connaître et de mieux contrôler les ressources financières de l'entreprise. Toutefois, les dirigeants de petites et moyennes entreprises ne possèdent pas toujours l'information pertinente pouvant les aider à prendre une décision. Effectivement, Proulx (1994) fait part d'une problématique à l'effet que le dirigeant ne bénéficie pas des avantages de la grande entreprise tels les capitaux, les systèmes et le personnel pour rechercher toute l'information stratégique.

Un nombre impressionnant de nouvelles entreprises disparaissent dans un laps de temps assez court. Comme le faisait observer Desrochers (1994), une sous-capitalisation de départ, causant une pénurie en matière de liquidité, provoque plusieurs fermetures d'entreprises. Toujours selon cet auteur, une telle situation est conséquente soit du désir d'autonomie de l'entrepreneur, de sa mise de fonds initiale insuffisante, des relations entretenues avec ses créanciers ou de la faible croissance de ses ventes. De plus, Desrochers (1994) explique qu'en partie, le manque de liquidité est reliée à une période trop longue de recouvrement des comptes recevables, entraînant ainsi une déficience au niveau du fonds de roulement.

Les PME ont un ratio de fonds de roulement plus faible que celui des grandes entreprises, 2.0 contre 2.77 (Walker et Petty II, 1978). La croissance, par l'augmentation des ventes, demande un plus grand besoin de liquidité. De plus, ayant à prime abord favorisé le financement à court terme pour la majorité de ses actifs, le propriétaire-dirigeant voit ses possibilités limitées lorsqu'il tente de faire appel aux créanciers. Considérant l'interrelation de ces éléments, une nette tendance à financer le long terme avec des ressources à court terme entraîne une augmentation des frais financiers. D'après Gagnon (1983), un tel comportement a des répercussions plus ou moins importantes lorsque l'entreprise va bien.

Toutefois, lorsqu'elle se retrouve dans un contexte économique beaucoup plus difficile, ce comportement entraîne l'entreprise vers une situation critique, voir même tendre à des coûts de faillite élevés. Plusieurs auteurs (Desrochers, 1994; Huot, 1993; Walker et Petty II, 1978; Gagnon, 1983) s'accordent pour dire que s'il y avait présence de planification financière en entreprise, la situation critique pourrait être inversée, ou du moins, amoindrie.

C'est dans cet ordre d'idée que Riggs et Bracker (1986) ont étudié, auprès de 183 entreprises, l'impact de la planification dans les PME. Les résultats ont démontré que l'existence de prévision et de planification, présage d'une meilleure performance financière. Toutefois, l'étude ne spécifie pas à quelle fréquence sont établies ces prévisions. Par contre, les résultats d'une étude réalisée par Lyles et al. (1993), à partir de 188 répondants, démontrent que plus les entreprises ont un nombre d'employés élevé, plus elles procèdent à une planification formelle (une moyenne de 101 employés contre 47). Contrairement à Riggs et Bracker (1986), ces auteurs ont infirmé la présence d'un lien significatif entre la planification et la performance financière des entreprises étudiées. Néanmoins, ils ont pu constater une relation entre la planification et l'augmentation des ventes.

En ce qui a trait au contrôle en entreprise, d'après une recension des écrits portant sur la gestion financière par McMahon et Holmes (1992), une étude

réalisée par DeThomas et Fredenberger (1985) a conclu que 81% des petites entreprises étudiées produisent régulièrement les états financiers traditionnels : balance de vérification, états des résultats, bilan, ainsi que la production de la réconciliation bancaire. L'étude ne précise cependant pas à quelle fréquence ces opérations sont effectuées.

Dans leur étude auprès de 398 petites pharmacies (Michigan, Caroline du Nord, Nebraska, Rhode Island et Washington), Thomas et Evanson (1987) ont observé la présence d'états financiers et ils ont également établi à quelle fréquence ils étaient produits. Les résultats ont démontré que 62,5% préparaient l'état des résultats et la balance de vérification aux trois (3) mois tandis que 32.1% le faisaient une fois l'an. Toutefois, ces deux études ne spécifient pas si les dirigeants de ces PME utilisent l'information apportée par ces états financiers.

Luoma (1967), quant à lui, constate que 86% des répondants affirmaient analyser ou interpréter certaines données fournies par ces états financiers. Également, l'étude d'Amboise et Gasse (1980) montre que la plupart des petites entreprises manufacturières au Québec analysent leurs états financiers pour examiner leur situation financière et analyser le taux de rendement.

Considérant le contexte particulier dans lequel évolue le dirigeant d'une petite entreprise en tant que propriétaire, dirigeant et responsable des opérations, restreint dans l'accessibilité à certaines ressources, soit par manque de capitaux, de personnel ou autre, couvrant dans la majorité des cas un marché homogène et comportant un risque plus élevé, un dirigeant de petite entreprise semble adopter des comportements en matière de gestion financière qui divergent de ceux rencontrés dans une entreprise de plus grande envergure (Gasse, 1985). En fait, que ce soit dans la présentation de la littérature traitant des actions prises pour évaluer les projets d'investissements ou pour l'analyse des modes de financement susceptibles d'être privilégiés par l'entreprise ou encore de l'importance accordée à la planification, nous avons pu observer que les entrepreneurs de petites et moyennes entreprises adoptent des modèles financiers quelque peu différents de ceux exposés dans la littérature traditionnelle.

Ainsi, la littérature a permis de constater que les propriétaires de PME ont des objectifs bien spécifiques où se démarque principalement celui de maximiser les profits. Cet objectif diffère de celui présenté par la théorie financière (maximiser la valeur de la firme). La maximisation des profits permet à l'entrepreneur d'atteindre un objectif personnel très prononcé, soit le maintien de son d'autonomie par la survie de son entreprise. En bref, il adopte des comportements en matière de gestion financière qui convergent avec ses objectifs

personnels. Nous avons vu qu'il utilise les méthodes du taux de rendement comptable et du délai de récupération (ce qui traduit son besoin de liquidité) pour évaluer et sélectionner ses investissements d'où les risques possibles de mauvais choix. Au démarrage, il privilégie la mise de fonds personnelle et le financement à court terme pour procéder à l'acquisition d'actifs. Par soucis de préserver son indépendance, ce n'est qu'en dernier recours qu'il utilisera la dette à long terme ou l'apport d'investisseurs externes.

Somme toute, la recension des écrits réalisés jusqu'ici (figure 7) permet de constater que peu d'études portent sur la gestion financière selon le stade de développement. Pourtant le démarrage constitue une étape critique au succès d'une jeune PME. Initialement, de mauvaises décisions combinées à une mauvaise gestion financière peuvent entraîner le déclin de petites entreprises prometteuses. Les éléments du cadre conceptuel, présentés jusqu'à maintenant, ont servi à expliquer le concept de gestion financière corporative. Puisque la littérature traite peu des comportements financiers des entrepreneurs en contexte de prédémarrage et de démarrage, nous avons préféré intégrer à ce cadre, les recherches effectuées spécifiquement sur ce sujet. C'est l'objet de la prochaine partie.

Modèle normatif	Recension écrits/études
<b>Outils de planification financière</b>	
<b>Cueillette d'informations</b>	<b>Dirigeant PME: ressources insuffisantes pour recherche d'informations stratégiques</b> (Proulx, 1994)
<b>Budget de caisse</b>	<b>Sous-capitalisation entraîne manque de liquidité</b>  <b>Délai de recouvrement trop long</b> (Desrochers, 1994)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- États financiers prévisionnels</li> <li>- États des résultats</li> <li>- Bilans</li> </ul>	<p><b>Fréquence des états financiers</b> E/R et balance de vérification - 62.5% (trimestriel) 31.2% (annuel)</p> <p><b>Interprétation des états financiers (86%)</b> (Luoma, 1967)</p> <p><b>Entreprises manufacturières analysent E/F</b> (d'Ambroise et Gasse, 1980)</p> <p><b>Production d'états financiers (81%)</b> (DeThomas et Fredenberger, 1985)</p> <p><b>Planification présage performance financière</b> <b>Relation planification et hausse des ventes</b> (Riggs et Bracker, 1986)</p>
<b>- Gestion adéquate du F/R</b>	<p><b>PME: ratio F/R faible vs grande entreprise (2.0 vs 2.77)</b> (Walker et Petty II, 1978)</p> <p><b>Structure financière inadéquate</b> (Gagnon, 1983)</p>

**Figure 7 - Synthèse des études/écrits traitant de la planification financière**

### 1.3 PHASE DE PREDEMARRAGE ET DEMARRAGE

La petite et moyenne entreprise a été étudiée sous différentes approches contingentiels. Les auteurs l'ont comparée à la grande entreprise, analysée en regard à des secteurs d'activités ou par une approche des fonctions internes.

S'étant intéressé à la littérature sur les comportements de gestion financière, nous avons observé que l'étude des PME, à travers les stades de développement d'une entreprise, est très peu élaborée. Les travaux traitant d'entreprises en phase de prédémarrage ou de démarrage sont peu abondants. Lorsqu'il est question de recenser les études abordant les comportements financiers des entrepreneurs à même ces deux phases, la récolte est faible. Toutefois, afin de bien situer le lecteur sur la notion de stades de développement des entreprises, nous présentons quelques écrits traitant des modèles de développement d'une entreprise. Nous nous référons principalement aux analyses synthèses des modèles de développement d'une entreprise de Dussault et Lorrain (1987) et de Lemay (1996). Il est à noter que cette dernière étude avait pour objectif de proposer un nouveau modèle de développement.

Selon Glueck et Jauch (1984), les opinions des auteurs traitant des modèles de développement diffèrent les uns par rapport aux autres. Plusieurs ne s'accordent pas sur la durée ainsi que sur le nombre de stades existants dans le

cycle de vie d'une entreprise. De plus, certains auteurs précisent que les activités, au stade de prédémarrage, s'inscrivent à même la phase de démarrage (Forsyth, Mount et Zinger (1991). Néanmoins, les recherches portant sur les phases de développement différencient de plus en plus ces deux stades: prédémarrage et démarrage (Lemay, 1996).

Les auteurs soulignent certains comportements et caractéristiques spécifiques aux entrepreneurs lors de la première phase de développement. En outre, Tate et al. (1982), Quinn et Cameron (1983), Churchill et Lewis (1983) mentionnent que l'entrepreneur doit assumer toutes les tâches de l'entreprise. De plus, Chandler (1967) observe que son comportement a une grande influence sur le développement de l'entreprise. Quant à Thain (1969) et Churchill et Lewis (1983), ces auteurs dénotent que le principal objectif poursuivi par le propriétaire dirigeant est la survie.

Certaines particularités sont également présentées sur les stades d'évolution concernant le management de l'entreprise. Des auteurs tels que Churchill et Lewis (1983), Quinn et Cameron (1983), Naumes (1978) et Thain (1969) considèrent que la planification, au stade de démarrage, est réduite à son minimum et, lorsqu'elle s'effectue, elle se fait à court terme, le plus simplement possible et de façon informelle. Au démarrage, l'entrepreneur assume toutes les

tâches liées à la direction de l'entreprise (Chandler et al., 1967; Hosmer et al., 1977). En raison de sa petite taille, une communication informelle, rapide et fréquente est observée dans le fonctionnement des firmes (Greiner, 1972; Cannon et al., 1968). Quant au contrôle, il est quasi absent dans les entreprises et, lorsqu'il y a présence, il est appliqué de façon très simple (Beckman et al., 1982; Naumes, 1978; Cannon, 1968).

Certains auteurs identifient des problèmes particuliers à chaque stade de développement. Entre autre, Kuratko et Hodgetts (1989) mentionnent que la phase de démarrage est sujette à des problèmes financiers (voir Terstra et Olson, 1993; Steinmetz (1969). La survie de l'entreprise et le calcul du seuil de rentabilité constituent les préoccupations constantes des dirigeants au détriment du taux de rendement. Ne possédant que peu de ressources, la PME se retrouve en mauvaise position lors de mauvaises décisions. Lors de la planification, le propriétaire-dirigeant met l'emphase sur les coûts passés de son entreprise plutôt que de les actualiser en tenant compte des changements dans l'environnement (Vozikis et Glueck, 1980).

Les activités se rattachant à la finance sont effectuées au minimum (Thain, 1969; Beckman et al., 1982). Par contre, Dussault et Lorrain (1987) ont observé, chez des entreprises manufacturières de moins d'un an d'existence, que les

entrepreneurs établissent des plans financiers formels lors de la phase de démarrage. Fait particulier, ces auteurs classent ces entrepreneurs selon la typologie de Smith (1967) soit en deux catégories: les opportunistes et les artisans. Les opportunistes, orientés vers la croissance de l'entreprise, établissaient des plans formels dans 65.5% des cas tandis que, de leur côté, les artisans, caractérisés par leur côté très technique et peu orientés vers la croissance, se consacraient à cet exercice que dans 29.2% des cas seulement.

Considérée comme très risquée en terme d'investissements (manque d'historique financier), la nouvelle entreprise éprouve des difficultés à obtenir les capitaux nécessaires à sa création (Oxenfeldt, 1943; M.I.C.T., 1984; Kazanjian, 1988). Robidoux (1980) explique qu'une des raisons de faillite des PME découle d'une sous-capitalisation au départ. La mise de fonds des nouveaux entrepreneurs est souvent insuffisante. Après avoir investi ce qu'il possédait et avoir utilisé au mieux le crédit de ses fournisseurs, l'entrepreneur cherchera des capitaux auprès des banques (Thain, 1969; Beckman et al., 1982). Néanmoins, ne disposant pas des mêmes avantages et conditions que la grande entreprise, la jeune PME fera appel aux banques que dans le but d'obtenir du financement à court terme (M.I.C.T., 1984). Au Canada, les banques finançaient les besoins financiers à court terme des PME (moins de 250 000\$ en actif) dans une proportion de 41.2% et de 13.6% dans le financement à long terme. Par contre, le

financement à long terme des grandes entreprises (plus de 25 millions de dollars) était de 21.8% contre 19.3% pour le court terme (Julien et Marchesnay, 1987).

Said et Hughey (1977) recommandent fortement de varier les sources de financement. Storey (1982) a effectué une étude longitudinale sur la structure financière de jeunes entreprises (moins de trois (3) ans d'existence). Un résultat sommaire démontre que le tiers des jeunes entreprises utilisent plus d'une source de financement. En fait, les économies personnelles financent l'entreprise dans 52% des cas (44% pour l'étude Cross, 1981), suivi de l'utilisation de prêts et découverts bancaires (26%). Ensuite, les résultats montrent diverses sources de financement: 7% prêts d'amis; 6% hypothèques; 4% compagnies de finance; et 5% d'autres sources où sont incluses les subventions gouvernementales et le crédit commercial. Toutefois, l'auteur indique que cette dernière source est très rarement le financement majeur des entreprises en démarrage.

Wynant et Hacht (1990), dans leur analyse, observent que le point de vue des créanciers est que dans bien des cas, les PME n'ont pas de bons plans d'affaires lors d'une demande de crédit. Ils observent également que, de peur de perdre le contrôle et la liberté de leur gestion, les chefs d'entreprise ne cherchent pas vraiment à se procurer d'importants capitaux provenant d'investisseurs externes. De plus, le lancement d'une entreprise entraîne un risque financier pour

l'entreprise mais également pour l'entrepreneur. En fait, le compte de banque de l'entreprise est souvent celui de l'entrepreneur (Toulouse, 1980).

Said et Hughey (1977) propose que la planification financière s'exerce dès le début des opérations (démarrage). De plus, dans l'optique de sauvegarder un fonds de roulement adéquat, ils suggèrent que la période des comptes recevables soit en équilibre avec la période des comptes payables. Ils ajoutent également que le propriétaire-dirigeant devrait établir une réserve de liquidité. Pourtant Dodge et Robbins (1992) observent l'importance, à ce stade de démarrage, des problèmes liés à la planification financière, au fonds de roulement et au système comptable. Une sous-capitalisation de départ influence, entre autres, les liquidités de l'entreprise. En fait, Peter Drucker, cité dans Martinet (1983), mentionne que la situation de trésorerie et le bilan sont des éléments à considérer avant les résultats financiers.

Sa confiance, son désir d'indépendance et sa disposition à prendre des risques modérés définissent sommairement les grandes caractéristiques de l'entrepreneur. Dussault (1987), Dussault et Lorrain (1987), Huot (1993), Julien et Marchesnay (1987), Lemay (1995) et Fourcade (1984) ont souligné l'importance d'étudier les PME en considérant le contexte particulier dans lequel elles évoluent.

Ils font état de l'importance des premières années de vie de ces jeunes entreprises ainsi que l'impact sur son développement futur.

Comme nous l'avons vu tout au long du cadre conceptuel, l'entrepreneur cherche l'autosuffisance financière. Après avoir sollicité les banques, il fera appel aux investisseurs externes qu'en dernier recours. Nous pourrions supposer qu'un tel comportement laisse présager une structure financière non optimale. Le financement à court terme exige le paiement d'intérêts plus élevés que sur des emprunts à long terme. En périodes difficiles, cela pourrait représenter un élément déterminant dans la survie des petites entreprises (Desrochers, 1994). En fait, une analyse portant sur l'endettement des entreprises ayant moins de 10 millions de dollars lors de la dernière récession indique que certaines entreprises auraient dû emprunter pour payer les intérêts sur leur dette (M.I.C.T., 1984).

La recension de la littérature effectuée nous indique qu'il existe peu d'études traitant des comportements en matières de gestion financière du nouvel entrepreneur. De plus, on retrouve très peu d'études traitant spécifiquement de stratégie financière, de comportements liés aux décisions d'investissements, de financement et, finalement, de la planification financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage.

Nous désirons donc apporter des éclaircissements quant aux comportements des entrepreneurs en matière de gestion financière lors du processus de création d'une nouvelle entreprise (prédémarrage) et de la période de démarrage. Dans les parties subséquentes, nous présentons les objectifs de cette étude ainsi que la méthodologie utilisée pour la réalisation de cette recherche et les résultats obtenus.

## **CHAPITRE 2**

### **OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

## CHAPITRE 2

### OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

#### 2.1 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L'objectif général de ce projet de recherche consiste à tracer un profil des comportements en matière de gestion financière des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et de démarrage chez des entreprises manufacturières. Cette étude, portant sur les comportements en matière de gestion financière, aborde les dimensions discutées au niveau du cadre conceptuel soit: la stratégie financière, les décisions d'investissements, les décisions de financement ainsi que la planification financière. Elle tient compte également de la phase de prédémarrage, dans la mesure où l'on considère que la viabilité d'une jeune entreprise, en phase de démarrage, est en relation avec les objectifs qu'elle s'était fixés au départ. Plus précisément, par cette étude descriptive et exploratoire, nous tenterons d'atteindre les objectifs suivants:

- ⇒ Identifier les comportements en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage
- ⇒ Identifier les comportements en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage

## 2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Après avoir pris connaissance de la littérature se rattachant à cette problématique, nous avons formulé trois hypothèses de recherche qui orienteront la réalisation de cette étude. La littérature recensée se rapportant à la gestion financière en contexte de petite entreprise indique que les modèles et techniques de gestion diffèrent de ceux utilisés par la grande entreprise et, c'est dans cette perspective que nous formulons les hypothèses I et II.

### Hypothèse 1

En phase de prédémarrage, on identifie la présence de comportements spécifiques en matière de gestion financière, liés aux quatre dimensions présentées dans la littérature recensée.

### Hypothèse 2

En phase de démarrage, on identifie la présence de comportements spécifiques en matière de gestion financière, liés aux quatre dimensions présentées dans la littérature recensée.

Subséquentement à la vérification de ces hypothèses, la confirmation ou l'infirmité de chacune d'elle permettra d'observer si les comportements en matière de gestion financière, adoptés par les entrepreneurs de nouvelles entreprises manufacturières, varient en fonction des stades de développement d'une entreprise (prédémarrage et démarrage).

**CHAPITRE 3**  
**MÉTHODOLOGIE**

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **3.1 SUJETS À L'ETUDE**

Les sujets d'études sont constitués des entrepreneurs de petites entreprises nouvellement créées. Certains critères d'échantillonnage ont été utilisés afin d'opérer la sélection de ces sujets d'études. Ces critères d'échantillonnage étaient :

- 1) Entreprises âgées de moins de 18 mois;
- 2) Entreprises manufacturières;
- 3) Pas de franchises, pas de legs, pas de rachat d'entreprise

Les entreprises découlant de rachats, de legs, de franchise et de commerce de détail ne sont pas retenues pour la présente étude. Ces entreprises sont exclues afin d'obtenir, comme répondants, un échantillon d'entrepreneurs ayant vécu les premières étapes de vie d'une entreprise. Ces entrepreneurs sont en mesure de discuter et d'échanger sur leurs comportements adoptés, en matière de gestion financière, lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une nouvelle entreprise.

La problématique, présentée à la première partie de cette recherche, indique que les entreprises manufacturières de moindre taille, participent

activement à l'économie en embauchant plus de 40% de la main-d'oeuvre manufacturière. Par ailleurs, on observe que plusieurs de ces entreprises disparaissent. De récentes informations montrent une croissance des PME manufacturières de 19.9% entre 1989 et 1990. À l'encontre, en 1991 et 1992, ce secteur a connu sa plus forte diminution d'entreprises soit 19.3% (M.I.C.S.T., 1994). De même, le M.I.C.S.T. (1996) présentait des informations relatives à l'entrée et sortie d'entreprises, inscrites au fichier des entreprises, ayant moins de 4 ans d'existence en 1993. Entre 1989 et 1993, 92 024 entrées étaient relevées, parallèlement à 96 819 sorties d'où l'on constate un nombre moindre d'entrées versus le nombre de sorties. La diversité de ces entreprises, la nécessité de capitaux et le contexte spécifique dans lequel elles évoluent, nous ont amené à nous intéresser particulièrement à ce type d'organisation. De plus, en raison du nombre élevé de disparition des jeunes entités, cette recherche est orientée vers l'étude de petites entreprises ayant moins de dix-huit (18) mois d'existence oeuvrant dans l'industrie manufacturière. Nous avons recueilli des informations quant aux comportements, adoptés par les nouveaux entrepreneurs, en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage.

La présentation du cadre théorique a permis de recenser les recherches effectuées auprès des PME et de constater la rareté des études portant spécifiquement sur les comportements en matière de gestion financière adoptés

dans les jeunes entreprises. De plus, plusieurs études ne discernent pas les secteurs d'activités. Dussault (1987) a abordé certaines particularités des entrepreneurs (artisans/opportunistes) dans l'industrie manufacturière. Dussault et al. (1993) et Huot (1993) ont également étudié les différents comportements mais spécifiquement auprès de nouveaux entrepreneurs du secteur des services. Orientée vers les nouvelles entreprises manufacturières, cette étude se veut une continuité de ces recherches et permettra d'aborder les différences ou similarités par rapport aux secteurs d'activités dans lesquels évolue la PME, et ce, spécifiquement aux comportements en matière de gestion financière.

### **3.2 ÉCHANTILLON**

Les listes fournies par les corporations et sociétés de développement économique ont permis de constituer un potentiel de six cents (600) entreprises manufacturières nouvellement démarrées. Par un premier contact téléphonique, trois cent trente deux (332) nouvelles entreprises ont été rejointes. De ce nombre, soixante-sept (67) ont répondu à notre sollicitation soit un taux de réponse de 20%. Nous avons essuyé plusieurs refus et non disponibilité en raison d'un manque de temps, d'une impossibilité à les rejoindre, de coordonnées erronées ou inexistantes et, finalement, certaines entreprises ne rencontraient pas les critères d'échantillonnage.

Une fois les entrevues terminées, nous avons constaté que dans l'échantillon de soixante sept entreprises manufacturières, cinq répondants ne respectaient pas les critères d'échantillonnage établis et ont donc été éliminés (plus de dix huit mois d'existence, entreprises de services) À la suite de cette deuxième vérification, le nombre de répondants s'établit à soixante-deux (62) pour fins d'analyse.

Étant donné le nombre limité d'entreprises manufacturières correspondant aux critères préétablis (sans legs, sans rachat, non franchisées, moins de dix-huit mois d'existence), la méthode d'échantillonnage privilégiée est la méthode empirique à caractère non probabiliste et volontaire (Gauthier, 1986). Avec un financement limité, cette méthode permet de cibler les répondants spécifiques à la situation contextuelle (phases de prédémarrage et de démarrage). Elle rend possible la sélection d'entrepreneurs ouverts à la divulgation des informations, de s'assurer de leur participation volontaire et, ainsi, augmenter les chances d'obtenir une réflexion judicieuse aux réponses du questionnaire.

### **3.3 INSTRUMENT DE MESURE**

Pour réaliser la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées. Une copie de ce questionnaire est

présentée à l'annexe I. Les questions fermées présentaient, dans la grande majorité des cas, un choix de réponses en référence à une échelle de type Likert<sup>2</sup> à cinq (5) points. Le questionnaire utilisé se réfère globalement à celui développé par Dussault, Belley, Lachance, Perreault et Huot (1992). C'est en collaboration avec l'équipe de recherche E<sup>43</sup> que nous avons inséré des questions abordant plus spécifiquement la dimension financière afin d'obtenir les informations nécessaires en lien à la présente étude. Des modifications et des ajouts ont été faits dans le but d'améliorer l'instrument et de l'adapter aux cas d'entreprises manufacturières. L'instrument de mesure a été estimé et validé à l'aide d'un test d'experts (cinq professeurs universitaires) et d'un pré-test. À l'étape du pré-test, nous avons rencontré trois (3) entrepreneurs de petites entreprises. Tout au long de ce processus, nous sommes demeurés ouverts à tous commentaires et suggestions afin d'y apporter les correctifs nécessaires. Après avoir fait les correctifs, un seul élément négatif persistait : la longueur du questionnaire.

L'instrument de mesure regroupe cinq parties (Figure 8). La *première* consiste à obtenir des renseignements généraux sur l'entreprise. On y retrouve des questions concernant le nombre d'employés, les principaux responsables

---

<sup>2</sup> LIKERT, R. « A Technique for the Measurement of Attitude ». Archives of Psychology, 1932, p.140

<sup>3</sup> Equipe de recherche E<sup>4</sup> (Equipe de recherche sur l'Entrepreneuriat, l'Entreprise et l'Essaimage) est composé des professeurs Louis Dussault (UQAC), Denis Martel (UQAC), Yves Lachance (UQAC), Jean Lorrain (UQTR) et André Belley (UQAC).

assurant les fonctions de l'entreprise, le niveau technologique ainsi que les motivations pour la réalisation de leur projet d'entreprise. Cette section regroupe trente et une (31) questions.

La *deuxième partie* vise à identifier et mesurer les comportements de l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage. Les répondants sont également interrogés sur leur niveau de connaissance concernant le secteur d'activité ainsi que les environnements dans lesquels l'entreprise évolue (général, sectoriel, externe et interne). Elle vise également à identifier les sources d'information consultées par l'entrepreneur et cherche à connaître les problèmes vécus au cours de la phase de prédémarrage. Cette section est composée de 311 énoncés au total.

Quant à la *troisième partie* (123 énoncés), nous tentons d'identifier quelles sont les actions managériales adoptées par l'entrepreneur lors de la phase de démarrage. Les sujets doivent indiquer dans quelle mesure certains comportements de gestion sont adoptés par rapport aux différentes fonctions de l'entreprise (opérations, marketing, humains, innovation, finance et direction) et,

	<b>Composantes</b>	<b>Nombre de questions</b>
<b>Section I</b>	<b>Renseignements sur l'entreprise</b>	<b>21</b>
	<i>Motivations de démarrage</i>	<b>3</b>
	<i>La technologie de l'entreprise</i>	<b>7</b>
	<b>Sous-total</b>	<b>31 énoncés</b>
<b>Section II</b>	<b>Comportements en phase de prédémarrage</b>	<b>11</b>
	<i>Préparation du plan d'affaires</i>	<b>4</b>
	<i>Mission et objectifs</i>	<b>7</b>
	<b>Connaissance secteur d'activité et gestion</b>	<b>15</b>
	<b>Analyse et diagnostic</b>	<b>285</b>
	<i>Environnement général</i>	<b>10</b>
	<i>Environnement sectoriel</i>	<b>29</b>
	<i>Opportunités et menaces</i>	<b>2</b>
	<i>Environnement interne</i>	<b>49</b>
	<i>Forces et faiblesses</i>	<b>2</b>
	<i>Choix stratégiques en phase de prédémarrage</i>	<b>8</b>
	<i>Sources d'information</i>	<b>131</b>
<i>Problèmes vécus au prédémarrage</i>	<b>54</b>	
	<b>Sous-total</b>	<b>311 énoncés</b>
<b>Section III</b>	<b>Pratiques de gestion au démarrage</b>	<b>123</b>
	<i>Aspects opérationnels</i>	<b>15</b>
	<i>Aspects marketing</i>	<b>22</b>
	<i>Aspects humains</i>	<b>8</b>
	<i>Aspects création et innovation</i>	<b>15</b>
	<i>Aspects financiers</i>	<b>14</b>
	<i>Aspects direction</i>	<b>19</b>
	<i>Ressources humaines consultées</i>	<b>30</b>
	<b>Sous-total</b>	<b>123 énoncés</b>
<b>Section IV</b>	<b>Caractéristiques personnelles entrepreneur</b>	<b>18 énoncés</b>
<b>Section V</b>	<b>Renseignements financiers</b>	<b>20</b>
	<i>Renseignements financiers</i>	<b>8</b>
	<i>Renseignements relatifs à la performance</i>	<b>9</b>
	<i>Renseignements relatifs aux stratégies</i>	<b>3</b>
	<b>Sous-total</b>	<b>20 énoncés</b>
	<b>Grand total</b>	<b>503 énoncés</b>

**Figure 8 - Présentation sommaire du questionnaire utilisé**

identifier qui en est le(s) principal(aux) responsable(s) (propriétaire, employé consultant ou autre).

Une *quatrième section* concernant les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur a également été insérée et comporte 18 énoncés. *Finalement*, une dernière partie est intégrée au questionnaire soit la cueillette de données financières. Nous désirons connaître la structure financière initiale et certaines informations se rapportant, entre autres, aux objectifs financiers, aux investissements supplémentaires ainsi qu'au chiffre d'affaires.

Partie intégrante d'une recherche longitudinale, la présente étude traitera exclusivement les données portant sur les comportements des entrepreneurs en matière de gestion financière. L'instrument de mesure permettra d'observer la présence ou non de certains indicateurs identifiés à la figure 3 (présenté précédemment au niveau du cadre théorique). L'analyse des données doit permettre de mieux comprendre les comportements en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs autant en phase de prédémarrage que de démarrage. Nous présentons, aux figures 9 et 10, les composantes et indicateurs extraits du questionnaire et se rattachant au modèle normatif présenté précédemment (figure 3). Cet outil est réparti selon la phase de prédémarrage et de démarrage afin de différencier les deux phases. Cette action était facilement

Dimensions	Composantes	Indicateurs
	<i>Stratégie financière (S)</i> <sup>4</sup>	<input type="checkbox"/> Proportion actions détenues par dirigeants <input type="checkbox"/> Formulation d'objectifs <input type="checkbox"/> Objectifs écrits <input type="checkbox"/> Principaux objectifs <input type="checkbox"/> Analyse des besoins de fonds
	<i>Décisions d'investissement (I)</i>	<input type="checkbox"/> Analyse de l'investissement global <input type="checkbox"/> Analyse des autres variables (chômage, inflation ...) <input type="checkbox"/> Techniques d'analyse des investissements
	<i>Décisions de financement (F)</i>	<input type="checkbox"/> Proportion actions détenues par dirigeants <input type="checkbox"/> Heures consacrées à la recherche de financement <input type="checkbox"/> Analyses des besoins de fonds <input type="checkbox"/> Analyse de la capacité d'emprunter <input type="checkbox"/> Analyse des sources de financement bancaire <input type="checkbox"/> Analyse de la variation du fonds de roulement <input type="checkbox"/> Analyse des sources de subventions gouvernementales <input type="checkbox"/> Analyse des sources de fonds personnelles/proches parents
	<i>Planification financière (P)</i>	<input type="checkbox"/> Période de préparation du plan d'affaires <input type="checkbox"/> Formulation du plan d'affaires <input type="checkbox"/> Période couverte par les objectifs <input type="checkbox"/> Analyse des besoins de contrôle financier <input type="checkbox"/> Analyse du chiffre d'affaires potentiel <input type="checkbox"/> Analyse de la capacité d'emprunter <input type="checkbox"/> Analyse des budgets prévisionnels <input type="checkbox"/> Analyse d'un système comptable approprié <input type="checkbox"/> Analyse de la variation du fonds de roulement <input type="checkbox"/> Analyse du point mort <input type="checkbox"/> Analyse d'un système informatique <input type="checkbox"/> Analyse du prix de revient <input type="checkbox"/> Analyse du point mort

**Figure 9 - Composantes et indicateurs lors de la phase de prédémarrage**

*S, I, F, P*: Stratégie financière (S); Décisions d'investissements (I); Décisions de financement (F); Planification financière (P)

<sup>4</sup> Chaque fois que les lettres S, F, I, P apparaîtront dans un des tableaux de présentation, cela indiquera que la variable identifiée est un élément s'inscrivant soit, dans la dimension "Stratégie financière" pour S, "Décisions de financement" pour F, "Décisions d'investissement" pour I et "Planification financière" pour P (réf. fig.3). Ces informations permettront un meilleur suivi dans la discussion et interprétation de certains résultats.

Dimensions	Composantes	Indicateurs
	<i>Stratégie financière (S)</i>	<input type="checkbox"/> Objectifs de croissance <input type="checkbox"/> Élaboration de critère de performance <input type="checkbox"/> Respect des termes de crédit/fournisseurs <input type="checkbox"/> Suivi des comptes-clients <input type="checkbox"/> Banquier informé des besoins de fonds de l'entreprise <input type="checkbox"/> Révision de la couverture des assurances <input type="checkbox"/> Évaluation de la capacité de crédit des nouveaux clients <input type="checkbox"/> Respect des termes de crédit des fournisseurs
	<i>Décisions d'investissement (I)</i>	<input type="checkbox"/> Investissements supplémentaires au démarrage <input type="checkbox"/> Techniques d'analyse des investissements
	<i>Décisions de financement (F)</i>	<input type="checkbox"/> Démarche de subvention <input type="checkbox"/> Suivi des comptes-clients <input type="checkbox"/> Respect des termes de crédit/fournisseurs <input type="checkbox"/> Banquier informé des besoins de fonds de l'entreprise <input type="checkbox"/> Prendre avantages des esc. sur achats des fournisseurs <input type="checkbox"/> Financement supplémentaire
	<i>Planification financière (P)</i>	<input type="checkbox"/> Élaboration de système comptable (79%) <input type="checkbox"/> Préparation d'états financiers <input type="checkbox"/> Fréquence émission des états financiers (1 mois) <input type="checkbox"/> Anticipation des besoins de fonds/budget de caisse <input type="checkbox"/> Réévaluation du point mort <input type="checkbox"/> Consultation de l'information fournie par système comptable <input type="checkbox"/> Interprétation de l'information fournie par système comptable <input type="checkbox"/> Utilisation de budgets (prévisions) pour la planification <input type="checkbox"/> Utilisation de budgets (prévisions) pour contrôler <input type="checkbox"/> Analyse des coûts de fabrication <input type="checkbox"/> Consultation des états financiers

**Figure 10 - Composantes et indicateurs lors de la phase de démarrage**

réalisable en raison des deux sections distinctes de l'instrument de mesure (prédémarrage et démarrage). Cette figure représente un outil pertinent à la discussion et à l'interprétation des résultats concernant les comportements en matière de gestion financière adoptés par les nouveaux entrepreneurs. Il est à noter que cette étude s'inscrit à l'intérieur d'une recherche plus étendue. Considérant l'ampleur du questionnaire et le temps nécessaire pour y répondre (moyenne de 3 heures), les composantes et indicateurs financiers (figure 2) n'ont pu être tous vérifiés à l'intérieur du questionnaire.

### **3.4 PROCÉDURE D'EXPÉRIMENTATION**

Ayant défini préalablement des critères d'échantillonnage spécifiques, quatre (4) régions ont été sélectionnées afin d'obtenir un nombre suffisant de sujets. L'identification des sujets des différentes régions a été facilitée par la collaboration de l'équipe de chercheurs de Trois-Rivières, spécialisés dans l'étude des comportements de gestion des entrepreneurs de jeunes entreprises. Leur localisation a permis d'organiser et de faciliter le déroulement de la cueillette de données. Cette équipe a couvert les régions de la Mauricie/Bois Francs ainsi que de Montréal et ses environs.

Ainsi, avec la collaboration de l'équipe de l'Université du Québec à Trois-Rivières et celle de Chicoutimi, nous avons contacté les commissaires industriels

de chacun des territoires désignés (Saguenay/Lac-Saint-Jean, Mauricie/Bois Francs, Montréal, Rivière-du-Loup et Québec/Beauce) afin de nous identifier les entreprises manufacturières répondant aux critères d'échantillonnage. Suite à cette étape, des appels téléphoniques ont été effectués. Cette opération consistait à rejoindre les entrepreneurs choisis, à solliciter et obtenir leur participation à l'étude en présentant les objectifs et motifs de collaborer à une telle recherche. À noter que deux et trois essais téléphoniques et, parfois plus, étaient nécessaires pour rejoindre un entrepreneur. Un argument important et intéressant pour les répondants était que l'équipe de recherche s'engageait à fournir un sommaire des résultats, spécifique pour chacun des entrepreneurs rencontrés, avec un comparatif de la moyenne de l'échantillon. Suite à leur approbation, nous avons planifié une rencontre avec l'entrepreneur.

Deux groupes d'interviewers étaient en charge de la collecte des données: trois individus de l'Université du Québec à Trois-Rivières et deux de l'Université du Québec à Chicoutimi. Un protocole d'entrevue a été donné à chacun d'entre eux et l'objectivité des interviewers était de mise afin d'influencer le moins possible les choix des répondants. La collecte de données a été effectuée par des entrevues individuelles. Toutefois, lorsque qu'une entreprise avait plus d'un répondant (i.e deux entrepreneurs et plus), l'interviewer rencontrait les personnes au cours de la même séance et leur attribuait un questionnaire respectif.

La cueillette de données a été réalisée sur une période de quatre (4) mois, soit de mars à juin 1995. Les interviewers se déplaçaient sur les lieux de travail des répondants et, selon les situations, visitaient les installations de l'entreprise. Considérant le temps nécessaire pour répondre au questionnaire (moyenne de 3.5 heures), il était important que les répondants consentent à suspendre leurs activités pour une durée approximative d'une demi-journée.

### **3.5 TRAITEMENT DES DONNÉES**

Les données recueillies sont traitées à l'aide d'un logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences), version Windows. Pour procéder à l'analyse des données, nous utilisons les statistiques descriptives de base. Nous nous servons de la moyenne, la médiane, la fréquence, le minimum et le maximum, l'écart-type et le mode. Subséquemment aux statistiques descriptives, les trois (3) hypothèses seront vérifiées par deux méthodes d'analyse soit le Khi Carré et le Test T de Student.

Les résultats descriptifs observés, étant basés sur une échelle de type Likert (5 points), nous les redistribuerons en trois groupes. Les comportements ayant obtenu les cotes 1 et 2 ("Pas du Tout" et "Un peu" analysé), sur l'échelle de type Likert, représenteront le premier groupe, la cote 3 ("Moyennement" analysé)

constituera le second groupe et, finalement, les cotes 4 et 5 ("Beaucoup" et "Tout à fait" analysé) feront partie intégrante du troisième groupe. Une fois ce regroupement établi, les résultats obtenus à l'aide de la méthode du khi <sup>2</sup> permettront d'obtenir une nouvelle distribution de la fréquence des résultats et ainsi nous permettre d'observer si la distribution est normale ou représente des écarts importants.

En conséquence, nous isolerons les distributions normales et utiliserons le Test T de Student afin de vérifier si l'écart noté entre deux moyennes concernant les comportements en matière de gestion financière est significativement différent.

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre présente les résultats obtenus auprès d'un échantillon de soixante deux (62) propriétaires-dirigeants de petites entreprises manufacturières du Québec, nouvellement démarrées. Ce chapitre contient cinq (5) parties. La première partie présente les résultats sur les caractéristiques de l'échantillon d'étude. La seconde regroupe les informations sur les caractéristiques particulières des entreprises tandis que la troisième partie, fait état des caractéristiques personnelles des entrepreneurs rencontrés. Suite à la présentation de ces résultats généraux, des résultats spécifiques concernant les comportements des entrepreneurs, en matière de gestion financière, lors des phases de prédémarrage et de démarrage sont exposés respectivement à la quatrième et cinquième parties. Ces parties permettront la vérification des hypothèses de recherche élaborée précédemment. À la dernière partie s'ajoute certaines données financières complémentaires à tous ces résultats.

## **4.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON**

### **4.1.1 Répartition des entreprises manufacturières échantillonnées par région**

Le tableau 1 présente la répartition des entreprises manufacturières par région. Des soixante-deux (62) entreprises manufacturières composant cet échantillon d'étude, 38.7% sont des entreprises de la région de Montréal, 24.2% de la région Mauricie/Bois Francs, 16.1% de la région du Saguenay/Lac Saint-Jean, 12.9% proviennent de la région de Québec et 8.1% de la région de Rivière-du-Loup.

### **4.1.2 Répartition des entreprises manufacturières québécoises par secteur d'activités**

Le tableau 2 montre la répartition des entreprises manufacturières québécoises étudiées par secteur d'activités. À cet effet, nous nous référons à la classification des secteurs d'activités, proposé par le Ministère d'Industrie Science et Technologie (M.I.S.T., 1996). Le portrait industriel des entreprises rencontrées est représenté, en partie, par l'industrie de la fabrication de produits métalliques (17.7%) ainsi que du secteur du bois (12.9%). L'industrie du bois inclut autant les scieries, les ébénisteries que les fabricants de portes et fenêtres. Plusieurs

**Tableau 1 - Répartition des entreprises manufacturières québécoises échantillonnées par région**

Régions	N	%
<i>Montréal</i>	24	38.7
<i>Mauricie/Bois Francs/Estrie</i>	15	24.2
<i>Saguenay/Lac Saint.-Jean</i>	10	16.1
<i>Québec</i>	8	12.9
<i>Rivière-du-Loup</i>	5	8.1
<b>Total</b>	<b>62</b>	

**Tableau 2 - Répartition des entreprises manufacturières québécoises par secteur d'activité**

Secteur d'activités	N	%
<i>Fabrication produits métalliques</i>	11	17.7
<i>Bois</i>	8	12.9
<i>Habillement</i>	6	9.7
<i>Produits électriques</i>	6	9.7
<i>Alimentation</i>	5	8.1
<i>Meuble et ameublement</i>	5	8.1
<i>Imprimerie</i>	4	6.5
<i>Produits textiles</i>	1	1.6
<i>Autres industries manufacturières (à caractère technologique)</i>	16	25.8
<b>Total</b>	<b>62</b>	

entreprises classées dans "Autres industries" (25.8%) représentent un groupe d'entreprises à caractère technologique. Cette classe regroupe les entreprises spécialisées dans des domaines très particuliers. Entre autre, on retrouve des entreprises manufacturières oeuvrant dans la fibre optique, des procédés avant-gardiste, des fabricants de prothèses dentaires...

## **4.2 CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES**

### **4.2.1 Caractéristiques générales des entreprises**

Le tableau 3 présente les résultats obtenus concernant les caractéristiques des entreprises manufacturières étudiées. En moyenne, ces entreprises sont en opérations depuis 10.9 mois et ce résultat rejoint un de nos critères d'échantillonnage qui était d'étudier des entreprises manufacturières de dix-huit (18) mois d'existence et moins. De plus, on observe qu'un nombre important de ces entreprises étudiées avait moins de douze (12) mois d'existence (64.5%). Dans 64.5% des cas, la principale forme juridique dont sont constitués ces nouvelles entreprises est la compagnie par actions.

Parallèlement à la forme juridique, 33.9% des répondants de l'échantillon rejoint n'ont aucun associé ou actionnaire et 33.9% n'ont pas plus d'un associé ou actionnaire. Par ailleurs, on observe que 45.9% des répondants affirment détenir entre 26 et 50% des actions de l'entreprise et 34.5% en détiennent entre 76% à 100%. Dans la catégorie de 76% à 100%, dix-neuf (19) répondants sur vingt-et-un (21) détiennent 100% des actions de la compagnie. Quant à la catégorie 26 à 50%, dix-sept (17) répondants sur vingt-huit (28) ont 50% du contrôle de la compagnie. Dans 41.9% des cas étudiés, aucune personne, liée de près ou de

Tableau 3 - Caractéristiques des entreprises manufacturières étudiées au Québec

Âge des entreprises	N	%
0 à 6 mois	13	20.9
7 à 12 mois	27	43.6
13 à 18 mois	22	35.5
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b><math>\bar{X}</math> = 10.9 mois</b>
Forme légale		
Compagnie par actions	40	64.5
Propriétaire unique	18	29.0
Société en nom collectif	4	6.5
Nombre d'associés/actionnaires		
Aucun associé/actionnaire	21	33.9
Un associé/actionnaire	21	33.9
Deux associés/actionnaires	10	16.1
Trois, Quatre, Cinq associés/actionnaires	8	12.9
Six et plus associés/actionnaires	2	3.2
Proportion actions détenues/propriétaire (S.F)		
Moins de 25%	6	9.8
26 % à 50 %	28	45.9
51% à 75%	6	9.8
76% à 100%	21	34.5
	<b>61</b>	
Liens familiaux avec entrepreneur		
Aucune personne	26	41.9
Une personne	22	35.5
Deux personnes	8	12.9
Trois personnes	5	8.1
Quatre personnes	1	1.6
Répondant/principal responsable activités quotidiennes	<b>41</b>	<b>66.1%</b>
Opérations	39	62.9
Marketing	36	60.0
Ressources humaines	35	64.8
Création-Innovation	34	54.8
Finance/Comptabilité	24	39.3
Nombre d'employés	$\bar{X}$	
Régulier	5.18	

loin à l'entrepreneur, travaille dans l'entreprise. Néanmoins, une proportion de 35.5% des répondants ont un membre de la famille qui participe aux activités de l'entreprise, tandis que 12.9% des répondants profitent des services de deux membres de la famille.

Quant aux résultats obtenus afin d'identifier le principal responsable des activités quotidiennes de l'entreprise, 66.1% (41/62) des entrepreneurs rencontrés affirment être le principal responsable. De plus, ces résultats montrent une présence significative (plus de 50%) des propriétaires-dirigeants à l'intérieur de l'ensemble des fonctions internes de l'entreprise, exception faites des tâches liées à l'aspect financier et comptable (39.3% des cas).

Finalement, les entreprises manufacturières étudiées emploient, en moyenne, cinq (5) employés régulier et ce nombre inclut les dirigeants de l'entreprise. À titre d'information complémentaire, les résultats montrent que 53.2% des cas étudiés emploient entre une à trois personnes (incluant l'entrepreneur) (médiane de 3 employés et mode de 2 employés). Enfin, le plus grand nombre d'employés qu'affichait une des entreprises rencontrées était de trente-deux (32).

### **4.3 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR**

#### **4.3.1 Caractéristiques personnelles des entrepreneurs**

Le tableau 4 regroupe les résultats concernant les caractéristiques personnelles des entrepreneurs des entreprises visitées. Les résultats montrent une moyenne d'âge de 36 ans et 7 mois où la plus grande proportion de l'échantillon (46.7%) ont entre 31 et 40 ans. Les hommes constituent 79.0% des répondants. Les répondants sont majoritairement marié(e)s (79%) et ils détiennent, en moyenne, 14.2 ans d'expérience professionnelle avant de créer l'entreprise actuelle. De plus, on constate que 18% d'entre eux ont moins de 5 ans d'expérience et 27.9% ont acquis entre 6 et 10 d'années.

Avant de partir en affaires, on observe que 27.9%, des entrepreneurs rencontrés avaient occupé un poste au sein d'une entreprise de moins de dix employés, alors qu'une proportion de 37.7% de l'échantillon avaient évolué dans une firme de 11 à 50 employés. Peu d'entrepreneurs avaient oeuvré chez des entreprises de grande et de très grande taille avec 6.6% et 13.1% des cas. La majorité de ces entrepreneurs n'ont jamais fait faillite auparavant (95.2%). De plus, ces entrepreneurs étaient issus d'un milieu entrepreneuriale dans 66.1% des cas car au moins une personne apparentée était également en affaires.

Tableau 4 - Caractéristiques personnelles des entrepreneurs

Age des répondants	N	%
Moins de 30 ans	13	21.0
31 à 40 ans	29	46.7
41 à 50 ans	14	22.6
50 ans et plus	6	9.7
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b><math>\bar{X} = 36.7</math> ans</b>
Sexe des répondants		
Femmes	13	21.0
Hommes	49	79.0
État civil		
Marié/Union libre	49	79.0
Célibataire, séparé, divorcé, veuf	13	21.0
Expérience de travail (nombre d'années)		
Moins de 5 ans	11	18.0
Entre 6 et 10 ans	17	27.9
Entre 11 et 15 ans	10	16.4
Entre 16 et 20 ans	11	18.0
20 ans et plus	13	19.7
	<b><math>\bar{X} = 14.2</math> ans</b>	
	<b><math>\sigma = 9.5</math> ans</b>	
Emploi antérieur		
- de 10 employés	17	27.9
11 à 50 employés	23	37.7
51 à 250 employés	9	14.8
251 à 500 employés	4	6.6
Plus de 500 employés	8	13.1
Expérience de faillite		
Oui	3	4.8
Non	59	95.2
Famille en affaires		
Oui	41	66.1
Non	21	33.9

Le tableau 5 montre que l'entrepreneur consacre, en moyenne, 64.3 heures par semaine à son entreprise. La plus grande proportion du temps est consacré à

**Tableau 5 - Répartition des heures travaillées par les entrepreneurs**

Répartition du nombre d'heures travail/semaine	N	%
Heures à la production	48	$\bar{X} = 44.1$
Heures recherche client	47	$\bar{X} = 19.3$
Heures de ventes	52	$\bar{X} = 15.6$
Heures à l'administration	51	$\bar{X} = 14.8$
Heures à la direction	43	$\bar{X} = 14.4$
Heures au contrôle	45	$\bar{X} = 10.0$
Heures recherche et développement	1	$\bar{X} = 09.0$
Heures recherche ress. technologique	40	$\bar{X} = 07.8$
Heures recherche ress. matérielles	41	$\bar{X} = 05.1$
Heures recherche ress. information	38	$\bar{X} = 04.5$
Heures recherche ress. financières (F)	33	$\bar{X} = 03.6$
Heures recherche ress.humaines	27	$\bar{X} = 02.9$
<b>Total</b>	<b>62</b>	

Moyenne du nombre d'heures travaillées en entreprise	<b>64.3 heures</b>
--	--------------------

la production soit 44.1% du temps alloué à l'entreprise. Les autres activités à lesquelles il alloue une proportion élevée de son temps sont la recherche de clients (19.3%) et aux heures de ventes (15.6%). En ce qui a trait aux activités de financement, la proportion des heures consacrées à la recherche de ressources financières occupent l'avant dernière position avec une proportion moyenne de 3.6%.

Le tableau 6 présente les caractéristiques de formation des entrepreneurs interviewés. Les résultats montrent que 41.9% des propriétaires-dirigeants ont

Tableau 6 - Caractéristiques de la formation des entrepreneurs

Nombre d'années de scolarité	N	%
<i>Moins de 12 ans</i>	14	41.9
<i>13 à 15 ans</i>	16	25.9
<i>16 à 18 ans</i>	14	22.6
<i>19 ans et plus</i>	6	9.6
	$\bar{X} = 14$ ans	

Scolarité	N	%
<i>Universitaire</i>	22	35.5
<i>Collégial professionnel</i>	10	16.1
<i>Collégial général</i>	5	8.1
<i>Secondaire professionnel</i>	10	16.1
<i>Secondaire général</i>	14	22.6
<i>École primaire</i>	1	1.6

Formation/Acquisition de connaissances	N	%
<i>Technique</i>	28	45.2
<i>Gestion</i>	25	40.3
<i>Affaires</i>	18	29.0
<i>Secteur</i>	12	19.4
<i>Démarrage d'entreprise</i>	12	19.4

moins de douze ans de scolarité versus une moyenne de 14 ans d'années de scolarité. En parallèle, on observe que 58.1% de l'échantillon ont plus de douze (12) d'années de scolarité. De plus, 35.5% des répondants disent détenir un diplôme de niveau universitaire.

Finalement, avant de démarrer leur entreprise, 45.2% d'entre eux mentionnent avoir acquis, sur une base de leur formation académique, des connaissances techniques. De plus, les entrepreneurs affirment avoir acquis des connaissances en gestion dans 40.3% des cas, des connaissances dans le monde des affaires dans 29.0% des cas et, finalement, 19.4% ont acquis des connaissances de leur secteur d'activités ainsi que des connaissances liées au démarrage d'entreprise.

#### **4.4 RÉSULTATS CONCERNANT LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE**

##### **4.4.1 Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage**

Au cours de la phase de prédémarrage, les fondateurs d'entreprises manufacturières ont consacré en moyenne huit (8) mois à l'élaboration de leur projet d'entreprise (tableau 7). Parmi ces soixante-deux (62) répondants, cinquante-neuf (59) ont formulé un plan d'affaires, soit 95.2%. Une majorité d'entrepreneurs (93.5%) disent avoir établi des objectifs. Par ailleurs, 87.1% précisent avoir formulé ces objectifs par écrit. La nature des deux principaux objectifs (72.6% respectivement) lors de la création de leur entreprise s'associe au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise. En ce qui a trait à l'établissement d'un objectif axé sur l'autonomie financière personnelle, seulement 25.8% visent l'atteinte d'un tel objectif.

Tableau 7 - Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage

Période de préparation du projet (P)	N	%
0 à 3 mois	17	27.4
4 à 6 mois	17	27.4
7 à 12 mois	25	40.4
12 mois et plus	3	4.8
	$\bar{X} = 8$ mois	$\sigma = 9.37$

Formulation d'un plan d'affaires (P)	N	%
	59	95.2

Formulation d'objectifs (S)	N	%
Oui	58	93.5
Non	3	4.8

Objectifs écrits (S)	N	%
Oui	54	87.1
Non	4	6.5

Principaux objectifs (S)	N	%
Chiffre d'affaires	45	72.6
Rentabilité de l'entreprise	45	72.6
Nombre d'employés	25	40.3
Productivité	23	37.1
Autonomie financière personnelle	16	25.8
Autre	5	8.1

Période couverte objectifs (P)	N	%
Moins d'un an	8	12.9
1 à 2 ans	33	53.2
3 à 5 ans	18	29.0
Non précisée	1	1.6

S = Stratégie financière; P = Planification financière

Enfin, quelque soit leur nature, ces objectifs semblent majoritairement (33) couvrir un horizon temporel à moyen terme (1 à 2 ans) dans 53.2% des cas. Parallèlement, 29.0% des entrepreneurs rencontrés (18) ont donné une vision à plus long terme de leur objectif soit une période couverte de 3 à 5 ans.

#### **4.4.2 Connaissance du secteur d'activité et de la gestion**

Au cours de la phase de prédémarrage, l'entrepreneur a identifié son idée d'affaires et a procédé à la préparation de son projet d'entreprise. Le tableau 8 identifie dans quelle mesure (sur une échelle de Likert en cinq (5) points) les propriétaires-dirigeants connaissaient le secteur d'activités dans lequel ils auraient à évoluer ainsi que leur niveau de connaissance générale en gestion avant de se lancer en affaires.

En se référant à une échelle de type Likert (1= pas du tout; 3= Moyennement; 5= Tout à fait), on observe que les répondants semblent connaître moyennement bien (moyenne globale de 3.63) le secteur dans lequel ils auront à évoluer ainsi que les grandes lignes de la gestion. Parmi les éléments, la connaissance des concurrents (4.27), la somme de travail qu'implique le type d'entreprise (3.98) ainsi que le rôle de l'innovation (3.90) affichent les plus hauts scores. Par contre, les énoncés qui enregistrent les résultats les plus faibles sont

**Tableau 8 - Connaissance du secteur d'activités et de la gestion lors de la phase de prédémarrage**

<b>Connaissance du secteur/gestion</b>				
		<b>N</b>	<b>X</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Principaux concurrents		60	4.27	1.02
Somme de travail à faire		61	3.98	1.20
Rôle de l'innovation		61	3.90	1.04
Clients intéressés		61	3.85	1.06
Aspect de la fabrication		61	3.77	1.13
<b>Montant des investissements requis*</b>	<i>I</i>	61	<b>3.74</b>	<b>1.11</b>
Principales technologies disponibles		61	3.69	1.11
Besoins de main-d'oeuvre		61	3.64	1.16
<b>Volume de ventes requis (point mort)</b>	<i>P</i>	61	<b>3.54</b>	<b>1.26</b>
Principaux fournisseurs		61	3.47	1.35
<b>Disponibilité ressources financières</b>	<i>F</i>	61	<b>3.39</b>	<b>1.17</b>
<b>Principales sources de financement</b>	<i>F</i>	61	<b>3.38</b>	<b>1.21</b>
Tendance du marché		61	3.34	1.17
<b>Volume potentiel de ventes</b>	<i>S,P</i>	58	<b>3.28</b>	<b>1.11</b>
Gestion des opérations		61	3.28	1.11
<b>Moyenne globale</b>			<b>3.63</b>	<b><math>\sigma = 0.65</math></b>
<b>Moyenne des énoncés financiers</b>			<b>3.47</b>	<b><math>\sigma = 0.77</math></b>

la connaissance du volume potentiel de ventes (3.28) et la gestion des opérations (3.28) qui affichent les plus faibles niveaux de connaissance au prédémarrage.

Nous avons dégagé les cinq (5) énoncés de nature financière et nous obtenons un niveau de connaissance moyen de 3.47. Les entrepreneurs semblent connaître moyennement bien les investissements requis (3.74). À l'opposé, le volume potentiel de ventes (3.23) demeure le score le plus faible.

Malgré la variation des scores obtenus (3.28 à 4.27) concernant l'état des connaissances de l'entrepreneur, il est intéressant de constater qu'avec des scores moyens tous supérieurs à 3.00, les entrepreneurs nous indiquent avoir une bonne connaissance du secteur d'activités et de la gestion dans lequel ils auront à évoluer.

#### **4.4.3 Comportements de gestion analysant les facteurs de l'environnement général**

Cette section décrit (tableau 9) l'analyse, que font les entrepreneurs, des facteurs de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage. Basant leur degré d'analyse selon une échelle de type Likert en cinq (5) points (1 = Pas du tout; 3 = Moyennement; 5 = Tout à fait), il en ressort un score moyen de 3.11 pour l'ensemble de l'analyse des facteurs de l'environnement général. Parmi ces variables de l'environnement général, les plus analysées par l'entrepreneur lors de la phase de prédémarrage sont la disponibilité des ressources financières (3.85), l'analyse des technologies disponibles (3.78) et, en troisième lieu, les subventions gouvernementales (3.70). À l'inverse, les autres variables (inflation, chômage, etc.) (2.38) et les tendances démographiques (2.51) représentent les facteurs les moins analysés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage.

**Tableau 9 - Comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse de l'environnement général lors de la phase de prédémarrage**

<b>Environnement général</b>				
		<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b><math>\sigma</math></b>
<b>Disponibilité ressources financières</b>	<i>F</i>	61	<b>3.85</b>	1.09
Technologies disponibles		59	3.78	1.23
<b>Subvention gouvernementale (argent)</b>	<i>S, F</i>	60	<b>3.70</b>	1.29
<b>Aides gouvernementales (conseils)</b>	<i>P, S</i>	59	<b>3.32</b>	1.28
<b>Conjoncture économique</b>	<i>S</i>	58	<b>2.98</b>	1.18
Lois et règlements		57	2.91	1.30
Température et saison		31	2.90	1.42
<b>Taux d'intérêts</b>	<i>S, F</i>	54	<b>2.80</b>	1.29
Valeurs de la société		40	2.70	1.42
Tendances démographiques		37	2.51	1.41
<b>Autres variables (chômage, inflation...)</b>	<i>I</i>	53	<b>2.38</b>	1.38
<b>Moyenne globale</b>			<b>3.11</b>	<b>0.83</b>
<b>Moyenne des énoncés financiers</b>			<b>3.08</b>	<b>0.92</b>

En isolant les six (6) variables liées principalement aux éléments financiers, on obtient un degré d'analyse moyen de 3.08. De façon plus spécifique, la disponibilité des ressources financières (3.85) et les subventions gouvernementales sous forme monétaire (3.70) sont les facteurs les plus analysés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. D'autre part, les facteurs liés au taux d'intérêt enregistrent un résultats de 2.80. L'énoncé "autres variables" qui inclut le chômage et l'inflation (2.38) représente un facteur qui obtient le score le plus faible lors de l'analyse de l'environnement général.

#### **4.4.4 Comportements généraux des entrepreneurs en matière de gestion financière lors de la phase de prédémarrage**

Cette partie a pour objectif d'identifier dans quelle mesure les entrepreneurs ont analysé les facteurs liés à la gestion financière lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière. Toujours à l'aide de l'échelle de type Likert en cinq (5) points: 1 = Pas du tout; 3 = Moyennement; 5 = Tout à fait), le tableau 10 présente, de façon globale, les différents degrés d'analyse des fonctions internes de l'entreprise. Le score moyen global d'analyse de ces fonctions internes est de 3.66. Parmi les différentes fonctions d'entreprise, le marketing (3.82) et la finance (3.80) enregistrent les scores d'analyse les plus élevés au prédémarrage. Tant qu'à la fonction production, elle enregistre un score moyen de 3.67 alors que la fonction ressources humaines obtient le plus faible score (3.24).

Plus spécifiquement, la deuxième partie du tableau 10 précise les différentes variables liées à l'aspect finance. La majorité des facteurs financiers analysés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage obtiennent des scores supérieurs à 3.50. Les résultats les plus élevés concernent les besoins de fonds nécessaires au démarrage (4.13), la prévision d'un chiffre d'affaires potentiel (4.10), l'évaluation de l'investissement global (4.07), l'analyse du point mort (4.03)

**Tableau 10 - Comportements en matière de gestion financière lors de la phase de démarrage**

Comportements de gestion	N	X	$\sigma$
Marketing	61	3.82	0.536
<b>Finance</b>	<b>61</b>	<b>3.80</b>	<b>0.694</b>
Opérations	61	3.67	0.720
Ressources humaines	61	3.24	0.868
<b>Score moyen</b>		<b>3.66</b>	

Comportements financiers		N	X	$\sigma$
Besoins de fonds	<i>S,F</i>	61	4.13	1.04
Chiffre d'affaires potentiel	<i>P</i>	58	4.10	0.85
Investissement global	<i>I</i>	61	4.07	1.05
Point mort	<i>P</i>	61	4.03	0.98
Capacité d'emprunter	<i>F,P</i>	60	4.02	1.11
Budgets prévisionnels	<i>P</i>	61	3.90	1.06
Prix de revient	<i>P</i>	61	3.88	0.84
Sources de financement	<i>F</i>	60	3.78	1.15
Variation fonds de roulement	<i>P,F</i>	61	3.72	1.07
Sources de subventions (gouv.)	<i>F,S</i>	60	3.68	1.36
Sources fonds personnelles/proches	<i>F</i>	61	3.61	1.33
Système informatique	<i>P</i>	58	3.60	1.49
Système comptable approprié	<i>P</i>	61	3.54	1.19
Besoins de contrôle financier	<i>P</i>	61	3.49	1.16
<b>SCORE MOYEN FINANCE</b>			<b>3.80</b>	<b>0.694</b>

et la capacité d'emprunter (4.0.2). L'analyse d'un système comptable approprié pour l'entreprise (3.54) ainsi que l'analyse des besoins de contrôles financiers (3.49) enregistrent les scores les plus faibles.

Néanmoins, que ces scores soient supérieures ou inférieures les uns par rapport aux autres, ils affichent tous un score supérieur à 3.00 c'est-à-dire que les facteurs financiers sont tous moyennement analysés, sinon plus.

#### **4.4.5 Problèmes financiers rencontrés lors de la phase de prédémarrage**

Cette partie a pour but d'identifier les problèmes et l'importance de ces problèmes liés à l'aspect financier lors de la phase de prédémarrage ainsi que les raisons permettant d'expliquer la présence de ces problèmes financiers (tableau 11). Les problèmes sont évalués selon une échelle de type Likert à cinq (5) points (1 = Pas important; 3 = Moyennement important; 5 = Très important). Les problèmes s'expliquent soit par un manque de temps, un manque d'expérience, un manque de formation ou de connaissances, un manque de ressources financières, un manque de contacts personnels, des informations difficilement accessibles, ou encore, manque d'assistance d'organismes gouvernementaux et autres.

En phase de prédémarrage, un grand nombre de répondants (65%) perçoivent l'obtention du financement et l'établissement du prix de vente comme les deux principaux problèmes liés à l'aspect financier. Les entrepreneurs expliquent que les problèmes vécus au moment d'obtenir du financement sont liés principalement à un manque de contacts (15/40 répondants) et d'assistance

Tableau 11 - Problèmes rencontrés en matière de gestion financière lors de la phase de prédémarrage

	Fréquence				Raisons principales						
	N	%	$\bar{X}$	$\sigma$	Temps N	Expérience N	Formation N	Ressources N	Contacts N	Information N	Assistance N
<i>Obtention de financement (F)</i>	40	65.0	3.18	1.38	7	4	1	10	15	9	13
<i>Prix de vente (P)</i>	40	65.0	2.95	1.26	4	20	7	3	5	15	4
<i>Préparation de budgets (P)</i>	34	55.7	2.94	1.21	8	20	8	8	1	12	6
<i>Contrôle coûts mise en oeuvre (P,F)</i>	34	55.7	2.65	1.18	7	19	2	4	---	7	4
<i>Développer système traitement informations financières (P)</i>	27	44.3	2.67	1.21	5	4	7	4		5	3
<i>Négociations fournisseurs (S)</i>	26	42.6	2.54	1.36	3	10	1	2	5	5	---
<i>Nombre total des raisons</i>					34	77	26	38	26	53	30

3/40)<sup>5</sup>. Quant à l'établissement du prix de vente, le manque d'expérience (20/40) et d'information (15/40) constituent les deux principales raisons expliquant sa présence. Contrairement à ces deux principaux problèmes, la négociation avec les fournisseurs (2.54) représente le problème le moins fréquemment rencontré par cet échantillon.

Toutefois, sur les six (6) problèmes relevés, aucun ne semble avoir une importance plus marquée que les autres. En fait, basée une échelle de type Likert à cinq points, l'importance moyenne accordée à ces problèmes varie entre 3.18 et 2.54. Par ailleurs, malgré le nombre moindre de répondants par rapport aux autres problèmes, le manque d'expérience (10/26) apparaît comme une des principales raisons énoncées.

Enfin, l'ensemble des problèmes rencontrés lors de la phase de prédémarrage semblent imputables principalement au manque d'expérience (total de 77) ainsi qu'au manque d'information (53). À l'opposé, le manque de formation (26) et le manque de contacts (26) représentent les raisons justifiant le moins la présence de problèmes de nature financière lors de la phase de prédémarrage.

---

<sup>5</sup> Les répondants pouvaient répondre à plus d'une raison pour un même problème donné.

#### **4.4.6 Autres comportements en matière de gestion financière des entrepreneurs spécifiques au prédémarrage**

Nous avons tenté d'obtenir quelques informations financières complémentaires à apporter aux différents comportements financiers des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage (tableau 12).

La création de cet échantillon d'entreprises manufacturières a nécessité des investissements moyens de 152 593\$ (écart-type 157 469\$). Plus de la moitié des investissements (53.3%) ont demandé moins de 100,000\$ pour le coût du projet au prédémarrage. Par ailleurs, 35.0% de cet échantillon correspond à des investissements entre 101 000\$ et 300 000\$. Parmi les répondants, une entreprise manufacturière a nécessité 3 000 000\$ en investissement de démarrage. Étant de beaucoup supérieure à tous les autres répondants, cette donnée augmentait artificiellement les résultats moyens, nous l'avons donc exclue dans l'analyse de ces résultats

Ces investissements ont nécessité des financements sous différentes formes<sup>6</sup>. Selon les données obtenues (tableau 13), 52 des 62 répondants affirment

---

<sup>6</sup> A noter que certains entrepreneurs préfèrent garder confidentielles les informations concernant le mode de financement.

**Tableau 12 - Investissement initial des entreprises manufacturières lors de la phase de prédémarrage**

Investissement initial (000) (I)	N	%
Moins de 100\$	32	53.3
101 à 300\$	19	35.0
301 à 500\$	3	5.0
501 à 705\$	4	6.7
<b>Total</b>	<b>60</b>	
<b>X =</b>	<b>152,593\$</b>	
<b><math>\sigma</math> =</b>	<b>157,469\$</b>	
<b>Min =</b>	<b>100,000\$</b>	
<b>Max =</b>	<b>705,000\$</b>	

I = Décisions d'investissements

avoir injecté des fonds personnels. Cette mise de fonds personnelle représente, en moyenne, 24.2% du financement initial total du projet d'entreprise. Les prêts bancaires (46 répondants) constituent, en moyenne, 50.3% de la structure financière de l'entreprise.

Les subventions gouvernementales (33 répondants) représentent également un mode de financement utilisé et elle correspond en moyenne à 30.6% dans la structure financière. Parallèlement, on observe que trente-deux (32) partenaires ont injecté des fonds. Cette participation financière des partenaires représente, en moyenne, 13.1% du financement total.

Peu d'entrepreneurs utilisent des sommes provenant des parents (8) et amis (1). Cependant, elles représentent respectivement 27.9% et 22.0% du

**Tableau 13 - Financement des entreprises manufacturières lors de la phase de prédémarrage**

(S, F)	N	X (en %)	Min (en %)	Max (en %)
Mise de fonds personnelle	52	24.2	2.0	100.0
Prêt bancaire	46	50.3	5.0	100.0
Subvention gouvernementale	33	30.6	1.0	100.0
Partenaire	32	13.1	1.0	46.0
Prêt gouvernemental	20	21.9	6.0	64.0
Investisseurs	10	12.7	1.0	29.0
Parents	8	27.9	12.0	54.0
Autre	3	15.3	3.0	25.0
Amis	1	22.0	22.0	22.0
<b>Démarche subvention</b>	<b>N</b>	<b>%</b>		
Oui	49	80.3		
Non	12	19.7		
<b>Satisfaction financement</b>	<b>N</b>	<b>%</b>		
Oui	56	91.8		
Non	5	8.2		

S = Stratégie financière; F = Décisions de financement

financement lorsque que cette source est présente et disponible pour eux. Une vingtaine de répondants bénéficient également d'une autre forme d'aide gouvernementale, soit les prêts gouvernementaux et cela représente, en moyenne, 21.9% dans la structure financière initiale. Une dizaine de répondants affirment avoir obtenu des argents d'investisseurs externes aux opérations de l'entreprise et leur proportion représentait à 12.7%. Trois entreprises reçoivent des capitaux autre que celles suggérées et tiennent à garder ces sources confidentielles qui financent 15.3% de leurs investissements de départ. Lors des

rencontres avec ces entrepreneurs, quarante-neuf (49) propriétaire-dirigeants nous indiquent qu'ils ont effectué des démarches dans le but d'obtenir des subventions gouvernementales. Finalement, 91.8% des entrepreneurs affirment être satisfaits de leur structure financière lors du démarrage de leur entreprise.

## **4.5 RÉSULTATS CONCERNANT LA PHASE DE DÉMARRAGE**

### **4.5.1 Objectifs et critères de performance lors de la phase de démarrage**

Malgré leur récent démarrage, près de la moitié (45%) des dirigeants rencontrés désirent que leur entreprise croît rapidement (tableau 14). Une proportion de 28.3% des répondants préconisent une croissance lente (28.3%) alors que trois propriétaires seulement révèlent n'avoir établi aucun objectif pour leur entreprise. Le tableau 14 présente également les critères utilisés par les dirigeants pour évaluer la performance de leur entreprise. Le chiffre d'affaires représente le critère de performance le plus important pour eux (20/60) suivi parallèlement de la réalisation de profits (17/60). La survie de l'entreprise représente le troisième critère de performance en importance (9/60). Seulement 6.7% des répondants se réfèrent au revenu personnel tiré de l'entreprise pour évaluer la performance de leur entreprise.

**Tableau 14 - Objectifs et critères de performance lors de la phase de démarrage**

<b>Objectifs pour l'entreprise (S)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<i>Croissance lente</i>	17	28.3
<i>Croissance moyenne</i>	13	21.7
<i>Croissance rapide</i>	<b>27</b>	<b>45.0</b>
<i>Aucun objectif</i>	3	5.0

<b>Critère de performance (S)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ventes/chiffre d'affaires	20	33.3
Profit	17	28.4
Survie	9	15.0
Part de marché	8	13.3
Revenu personnel	4	6.7
Autre	2	3.3

S = Stratégie financière

#### 4.5.2 Comportement de gestion lors de la phase de démarrage

Afin de bien situer les comportements en matière de gestion financière, le tableau 15 présente les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs au cours des dix-huit (18) premiers mois de vie de l'entreprise (phase de démarrage) en ce qui a trait aux différentes fonctions de l'entreprise. Le score moyen global de ces comportements est de 3.60. C'est à l'aide d'une échelle de type Likert en 5 points (1= Pas du tout; 3= Moyennement; 5= Tout à fait), que nous cherchions à identifier dans quelle mesure les entrepreneurs ont adopté les comportements liés à la gestion de l'entreprise. Globalement, les comportements couvrant les tâches de direction apparaissent comme étant les plus adoptés par l'entrepreneur avec un résultat moyen de 4.04. La fonction finance enregistre un

**Tableau 15- Comportements de gestion lors de la phase de démarrage**

<b>Comportements de gestion</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b><math>\sigma</math></b>
Direction	50	4.04	0.684
Opérations	61	3.87	0.621
<b>Finance</b>	<b>61</b>	<b>3.72</b>	<b>0.757</b>
Marketing	61	3.64	0.743
Création et innovation	61	3.42	0.843
Ressources humaines	50	2.88	1.067
<b>Score moyen</b>		<b>3.60</b>	<b>0.605</b>

score de 3.72 alors que la fonction opérations obtient un résultat de 3.87. Les comportements se rattachant à la gestion des ressources humaines enregistrent le score le plus faible (2.88) pour les entreprises manufacturières étudiées lors de la phase de démarrage.

#### **4.5.3 Comportements en matière de gestion financière lors de la phase de démarrage**

Nous rapportant à la problématique de cette recherche, nous présentons les principaux facteurs liés aux comportements de gestion financière en entreprise lors de la phase de démarrage d'une entreprise manufacturière (tableau 16). Le score moyen global, lié à la dimension financière, est de 3.72. Certains comportements obtiennent des scores moyens supérieurs à 4.00. Parmi eux, le suivi des comptes-clients (4.50), l'analyse du coût de fabrication (4.32), le respect des termes de crédit des fournisseurs (4.24) ainsi que la consultation des états

Tableau 16 - Comportements des entrepreneurs en matière de gestion financière lors de la phase de démarrage

		Par qui								
					Propriétaire		Employé		Consultant	
		N	$\bar{X}$	$\sigma$	N	%	N	%	N	%
Suivi des comptes-clients	S,F	58	4.50	0.90	35	56.5	7	11.3	1	1.6
Analyse du coût de fabrication	P	60	4.32	1.08	39	62.9	2	3.2	2	3.2
Respect des termes de crédit/fournisseurs	S,F	59	4.24	1.09	36	58.1	7	11.3	4	6.5
Consultation états financiers	P	61	4.16	1.07	41	66.1	2	3.2	1	1.6
Interprétation information système comptable	P	59	3.98	1.23	41	66.1	2	3.2	1	1.6
Consultation information/système comptable	P	61	3.95	1.23	39	62.9	1	1.6	1	1.6
Utilisation de budgets/contrôle	P	55	3.67	1.38	37	59.7	3	4.8	1	1.6
Utilisation de budgets/planification	P	59	3.54	1.36	41	66.1	3	4.8	5	8.1
Informé banquier des besoins de fonds	S,F,P	53	3.42	1.45	39	62.9	1	1.6	1	1.6
Anticipation besoins de fonds/budget de caisse	P,I	58	3.36	1.59	34	54.8	3	4.8	1	1.6
Prendre avantage des esc./achats/fournisseur	F	56	3.21	2.41	37	59.7	4	6.5	3	4.8
Révision de la couverture des assurances	S	61	3.15	1.86	37	59.7	3	4.8	2	3.2
Réévaluation du point mort	P	61	3.02	3.22	37	59.7	2	3.2	2	3.2
Évaluation capacité de crédit des clients	S	55	2.80	1.45	37	59.7	3	4.8	2	3.2
<b>SCORE MOYEN FINANCE</b>			<b>3.72</b>	<b>0.757</b>						

financiers (4.16) sont des comportements de gestion en matière de gestion financière très adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage.

Même s'ils représentent les plus faibles résultats, la réévaluation du point mort et l'analyse de la capacité de crédit des clients affichent respectivement des scores moyens de 3.02 et 2.80. En fait, tous les comportements adoptés par les entrepreneurs, en matière de gestion financière, au cours des premiers dix-huit (18) mois d'existence, enregistrent un score supérieur à 3.00, exception faites de l'évaluation de la capacité de crédit des clients (2.80)

En plus d'étudier les comportements en matière de gestion financière présents au sein de l'organisation, nous avons tenté d'identifier si les actions associées à ces comportements étaient adoptées par le propriétaire, un employé, un consultant ou par toute autre personne rattachée de près ou de loin aux activités de l'entreprise. De façon générale, le tableau 16 permet de constater qu'il en revient principalement au propriétaire-dirigeant d'effectuer la gestion financière de sa petite entreprise en plus des autres fonctions (production, direction, etc.) lors de la phase de démarrage. Globalement, le propriétaire se perçoit comme étant responsable de la majorité des activités financières lors de la phase de démarrage (plus de 55% des cas). Parmi ces activités, une préoccupation semble être accordée à la consultation des états financiers (41

répondants), à l'interprétation fournies par les systèmes comptables (41) ainsi qu'à l'utilisation de budgets prévisionnels par plus de 65% de l'échantillon.

#### **4.5.4 Autres comportements liés à la gestion financière lors de la phase de démarrage**

Au moment où nous avons abordé la phase de prédémarrage, nous avons fait état des investissements réalisés ainsi que des sources de financement utilisées pour le démarrage de l'entreprise. Néanmoins, au cours des premiers dix-huit (18) mois d'existence, quarante (40) des soixante et un (61) répondants ont investi à nouveau soit pour de nouveaux équipements, des inventaires ou un renflouement du fonds de roulement (tableau 17). Six (6) entrepreneurs seulement ont évalué ces projets d'acquisitions à l'aide de techniques d'investissements. Trois (3) d'entre eux ont analysé la rentabilité des nouveaux investissements à l'aide de l'analyse des bénéfices nets, deux (2) par la méthode du cash flow et une personne se base sur la méthode du délai de recouvrement.

Dix-neuf (19) des quarante (40) répondants ayant procédé à de nouveaux investissements dans l'entreprise lors de la phase de démarrage, ont financé leurs projets additionnels par les revenus tirés de l'entreprise. Ce type de financement représente, en moyenne, 60.5% du financement. Le prêt bancaire (18/40) constitue également une source de financement importante. Lorsque cette source

**Tableau 17 - Autres comportements liés à la gestion financière lors de la phase de démarrage**

<b>Nouveaux investissements au démarrage (I)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Oui	40	65.6
Non	22	34.5
<b>Techniques d'investissements/démarrage (I)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bénéfices nets	3	23.1
Cash flow	2	15.4
Délai de récupération	1	7.7
<b>Financement supplémentaire (F)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Revenus tirés de l'entreprise	19	$\bar{X} = 60.5$
Prêt bancaire	18	$\bar{X} = 67.1$
Mise de fonds supplémentaire	12	$\bar{X} = 48.0$
Marge de crédit	8	$\bar{X} = 42.6$
Autre source	7	$\bar{X} = 73.7$
Subventions gouvernementales	3	$\bar{X} = 17.3$
Investisseurs externes	2	$\bar{X} = 29.0$
<b>Montants nouveaux investissements (I)</b>		<b>%</b>
Moins de 100,000\$		84.2
101 - 200,000\$		10.5
Plus de 200,000\$		5.3
		$\bar{X} = 51,121\$$

de financement est utilisée, elle correspond à une proportion moyenne de 67.1% dans le financement des investissements additionnels. De plus, les résultats montrent une implication financière des promoteurs (12) avec une mise de fonds additionnelle représentant, en moyenne, 48% du financement des investissements supplémentaires. Globalement, les nouveaux investissements nécessitent, en moyenne, 51 121\$. Une proportion de 84.2% sont des investissements de moins de 100,000\$. Le tableau 18 montre qu'une majorité

Tableau 18 - Outils financiers utilisés lors de la phase de démarrage

Système comptable informatisé (P)	N	%
Oui	49	79.0

États financiers préparés (P)	N	%
Bilan	58	95.1
États des résultats	57	93.4
Budget de caisse	43	70.5
Journaux détaillés	41	67.2
Budgets opérationnels	35	57.4

Fréquence d'émission des états financiers	N	%
	61	
1 mois	45	73.8
3 mois	9	14.8
6 mois	1	1.6
12 mois	6	9.8

P = Planification financière

majorité des entreprises manufacturières étudiées en démarrage (79.0%) sont dotées d'un système comptable informatisé. De plus, les états financiers les plus fréquemment préparés sont le bilan (95.1%) et l'états des résultats (93.4%), suivi du budget de caisse (70.5%), les journaux détaillés (67.2%) et les budgets opérationnels (57.4%). La fréquence d'émission des états financiers est principalement effectuée sur une base mensuelle (73.8%).

#### 4.6 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Toujours dans un objectif de tracer un profil comportemental spécifique en matière de gestion financière des entrepreneurs, la vérification des hypothèses

permettra de confirmer ou d'infirmar ces dites hypothèses formulées précédemment.

#### **4.6.1 Vérification de l'hypothèse I**

L'hypothèse I fait référence à la présence de comportements spécifiques en matière de gestion financière lors de la phase de prédémarrage, liés aux quatre dimensions présentées dans la littérature recensée soit, la stratégie financière, les décisions d'investissements, de financement et, finalement, la planification financière.

Un des objectifs de la présente étude consiste à tracer un profil des comportements en matière de gestion financière des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage. Précédemment, nous avons recueilli, sur une échelle de type Likert en cinq (5) points, les informations liées aux comportements en matière de gestion financière des entrepreneurs rencontrés. Les résultats de cette analyse descriptive de base ont montré que tous les comportements en matière de gestion financière qu'adoptent les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage, sont présents (moyenne supérieure à 3.00). Suite à ces observations, nous utilisons le test d'ajustement du Khi Carré (tableau 19) qui a pour objectif de vérifier l'uniformité de la distribution de fréquence des comporte-

**Tableau 19 - Les comportements en matière de gestion financière lors de la phase de prédémarrage par l'analyse de distribution du Khi Carré**

<b>Comportements observés</b>	<b>1 et 2 N</b>	<b>3 N</b>	<b>4 et 5 N</b>	<b>Total N</b>	<b>%</b>	<b>Test Khi <sup>2</sup></b>
<b>Besoins de fonds</b>	6	8	47	61	98.4	<b>000</b>
<b>Investissement global</b>	6	7	48	61	98.4	<b>000</b>
<b>Point mort (pertes/profits)</b>	3	13	45	61	98.4	<b>000</b>
<b>Capacité d'emprunter</b>	7	6	47	60	96.8	<b>000</b>
<b>Budgets prévisionnels</b>	6	10	45	61	98.4	<b>000</b>
<b>Prix de revient</b>	4	13	44	61	98.4	<b>000</b>
<b>Sources de financement bancaires</b>	7	11	42	60	96.8	<b>000</b>
<b>Variation du fonds de roulement</b>	6	18	37	61	98.4	<b>000</b>
<b>Sources de subventions gouv.</b>	12	7	41	60	96.8	<b>000</b>
<b>Sources de fonds personnelles/amis</b>	13	7	41	61	98.4	<b>000</b>
<b>Système informatique</b>	14	7	37	58	93.5	<b>000</b>
<b>Système comptable approprié</b>	11	15	35	61	98.4	<b>000</b>
<b>Besoins de contrôles financiers</b>	8	22	31	61	98.4	<b>001</b>
<b>Chiffres d'affaires potentiel</b>	2	9	50	61	98.4	<b>000</b>

ments identifiés. Pour ce faire, nous avons effectué un regroupement des résultats, cotés préalablement sur l'échelle de type Likert, en trois (3) groupes. Le premier groupe est établi par la combinaison des choix 1 et 2 (1= comportements *pas du tout* ou 2= *peu présents*), le second est représenté par le choix 3 (comportements *moyennement* présents) et, finalement, l'association des choix 4 et 5 (comportements beaucoup ou tout à fait présents) constitue le troisième

groupe. Pour la vérification, nous avons considéré un seuil de signification de 0.05. L'analyse du Khi Carré révèle une fois de plus que les comportements en matière de gestion financière sont très présents et que la distribution de fréquence est non uniforme puisque tous les résultats du Khi Carré sont inférieurs au seuil de signification retenu de 0.05. Ainsi, étant non uniforme, on observe que le niveau d'analyse est concentré au troisième groupe (combinaison des cotes 4 et 5) et montrent des différences significatives pour chacun des énoncés. Par ailleurs, tous ces énoncés en matière de gestion financière sont beaucoup ou tout à fait analysés par les entrepreneurs de petites entreprises manufacturières lors de la phase de prédémarrage.

Afin d'identifier les comportements en matière de gestion financière les plus adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage, nous avons procédé à une analyse comparative des moyennes en utilisant le test T pairé de Student. Selon cette analyse (tableau 20), on observe qu'aucune différence significative n'est enregistré lorsque l'on compare entre eux la moyenne des sept (7) premiers énoncés compte tenu que les résultats au test T sont supérieurs au seuil de signification de 0.05. Ce qui signifie que l'analyse des besoins de fonds (4.13), du chiffre d'affaires (4.11), de l'investissement global (4.07), de l'analyse du point mort (4.03), de la capacité d'emprunter (4.02), de l'analyse des budgets prévisionnels (3.90) ainsi que le prix de revient (3.89) représentent les sept (7)



comportements en matière de gestion financière les plus adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise manufacturière. Nous présentons, à l'annexe II, le détail de tous ces résultats comparatifs.

Ces résultats permettent d'identifier les comportements, en matière de gestion financière, les plus adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et de les associer aux composantes des quatre dimensions financière présentées dans la littérature recensée. À cet effet, on observe que les sept (7) comportements de gestion sont en relation avec quatre dimension. C'est-à-dire que l'analyse des besoins de fonds correspond à la dimension "stratégie financière", que l'analyse de l'investissement global s'associe à la dimension "décisions d'investissement" et que l'analyse de la capacité d'emprunter rejoint les décisions relatives au financement. Quant à la dimension "planification financière", elle regroupe le plus grand nombre d'énoncés. Les comportements liés à l'analyse du chiffre d'affaires, à l'analyse du point mort, à la capacité d'emprunter, à l'établissement de budgets prévisionnels et à l'analyse du prix de revient correspondent à cette dimension.

En somme, les résultats obtenus nous indiquent que sept (7) comportements en matière de gestion financière sont plus adoptés que d'autres comportements liés à cette gestion. Ces sept comportements s'associent aux

quatre dimensions de la gestion financière soit la stratégie financière, les décisions d'investissement, de financement et la planification financière. Au cours du prédémarrage, phase préparatoire au projet d'entreprise, la planification financière constitue la dimension la plus analysée chez les propriétaires-dirigeants de nouvelles entreprises manufacturières. L'hypothèse, stipulant que les comportements liés aux quatre dimensions présentées dans la littérature recensée sont présents lors de la phase de prédémarrage, est confirmée.

#### **4.6.2 Vérification de l'hypothèse II**

En parallèle avec l'hypothèse I, la vérification de l'hypothèse II permet également d'infirmer ou de confirmer la présence de comportements spécifiques en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs en contexte de *démarrage* d'entreprise.

Tout d'abord, nous avons recueilli, sur une échelle de type Likert en cinq (5) points, les informations liées aux comportements en matière de gestion financière des entrepreneurs rencontrés. L'analyse descriptive de base a montré que tous les comportements en matière de gestion financière qu'adoptent les entrepreneurs lors de la phase de démarrage, sont présents (moyenne supérieure à 3.00). De cette analyse, seule l'évaluation de la capacité de crédit des clients obtient une

moyenne inférieure à 3.00 (2.80). Suite à ces observations, nous utilisons le test d'ajustement du Khi Carré. Le Khi Carré a pour objectif de vérifier l'uniformité de la distribution de fréquence des comportements identifiés au tableau 21. Pour ce faire, cotés préalablement sur une échelle de type Likert, nous avons associé ces résultats en trois (3) groupes. Le premier groupe est établi par la combinaison des choix 1 et 2 (1= comportements *pas du tout présents* ou 2= *peu présents*). Le second est représenté par le choix 3 (comportements *moyennement présents*) et, finalement, l'association des choix 4 et 5 (comportements *beaucoup* ou *tout à fait présents*) constitue le troisième groupe. Pour cette vérification, nous avons considéré un seuil de signification de 0.05. Les résultats obtenus au test d'ajustement du Khi Carré indiquent que des différences significatives sont enregistrées pour la majorité des comportements étudiés, exception faite des comportements liés à la révision de la couverture des assurances (0.145) et à l'analyse de l'évaluation de la capacité de crédit des clients (0.099). Ces deux comportements enregistrent un score supérieur au seuil de signification de 0.05. Ainsi, les douze comportements, présentant des seuils de signification inférieurs à 0.05 au test d'ajustement du Khi Carré, ont été retenus.

**Tableau 21 - Les comportements en matière de gestion financière lors de la phase de démarrage par l'analyse de distribution du Khi Carré**

<b>Comportements observés</b>	<b>1 et 2 N</b>	<b>3 N</b>	<b>4 et 5 N</b>	<b>Total N</b>	<b>%</b>	<b>Test Khi 2</b>
<b>Suivi des comptes-clients</b>	3	1	54	58	93.5	<b>000</b>
<b>Analyse des coûts de fabrication</b>	4	7	49	60	96.8	<b>000</b>
<b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>	4	8	47	59	95.2	<b>000</b>
<b>Consultation des états financiers</b>	4	9	48	61	98.4	<b>000</b>
<b>Interprétation de l'information comptable</b>	5	14	41	60	96.8	<b>000</b>
<b>Consultation de l'information comptable</b>	6	14	41	61	98.4	<b>000</b>
<b>Utilisation de budgets pour contrôler</b>	12	12	31	55	88.7	<b>001</b>
<b>Utilisation de budgets pour planifier</b>	12	16	31	59	95.2	<b>006</b>
<b>Informé banquier des besoins de fonds</b>	12	13	28	53	85.5	<b>011</b>
<b>Anticipation besoins de fonds (budget/caisse)</b>	18	9	31	58	93.5	<b>002</b>
<b>Tirer profits d'escomptes fournisseurs</b>	19	11	26	56	90.3	<b>049</b>
<b>Révision de la couverture d'assurance</b>	26	14	18	58	93.5	145
<b>Réévaluation du point mort</b>	8	14	39	61	98.4	<b>000</b>
<b>Évaluation de la capacité crédit des C/R</b>	25	12	18	55	88.7	099

En somme, ces résultats montrent que les douze (12) comportements, ayant enregistré des différences significatives au test du Khi Carré, représentent des comportements en matière de gestion financière *fortement adoptés* par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage. Affichant une distribution non

uniforme, le groupe 3 (combinaison des cotes 4 et 5) obtient le plus haut niveau d'analyse.

L'étape subséquente constitue la comparaison des moyennes à l'aide du test T pairé de Student afin d'identifier les comportements en matière de gestion financière les plus adoptés par les entrepreneurs. Les résultats obtenus au test-T (tableau 22) nous indiquent qu'aucune différence significative n'est enregistrée lorsque l'on compare entre eux les quatre comportements liés au suivi des comptes-clients (4.50), à l'analyse de leurs coûts de fabrication (4.32), au respect des termes de crédit consentis par les fournisseurs (4.24) et à la consultation de leurs états financiers (4.16). Tous ces résultats au test T enregistrent un score supérieur au seuil de signification de 0.05. Ces comparaisons entre ces quatre (4) comportements montrent que même si leurs résultats présentent des moyennes différentes entre eux, l'entrepreneur, accorde un même degré d'importance lors de la phase de démarrage quant à leur analyse (détail des résultats comparatifs à l'annexe III). Soulignons que des différences significatives sont enregistrés lorsque l'on compare ces quatre comportements aux autres comportements en matière de gestion financière.



Ces résultats permettent d'identifier les comportements en matière de gestion financière les plus adoptés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage et de les associer aux composantes des quatre dimensions financières, c'est-à-dire la stratégie financière, les décisions d'investissement, de financement et de planification financière. À ce propos, on observe que l'énoncé "suivi des comptes-clients" correspond à la dimension stratégie financière, le respect des termes de crédit des fournisseurs s'associe à la dimension de financement et que l'analyse des coûts de fabrication, la consultation des états financiers correspondent à la planification financière. En plus d'être associé à un comportement de stratégie financière, le suivi des comptes-clients correspond également à la dimension de planification financière. Quant aux décisions d'investissements, une question ouverte a été formulée afin de vérifier l'hypothèse. Au démarrage, comme l'on montré les résultats, les nouveaux besoins d'investissements ne sont pas analysés sur la base des méthodes présentées par la littérature financière recensée (V.A.N., TRI, TRC et DR).

Enfin, l'ensemble de cette analyse montrent que certains comportements adoptés par les entrepreneurs rencontrés s'apparentent aux dimensions en matière de gestion financière corporative recensées. Toutefois, les entrepreneurs

analysent à des degrés différents les éléments financiers. Les résultats ont montré que quatre comportements sont *fortement adoptés* et se réfèrent à trois dimensions soient la stratégie financière, les décisions de financement et la planification financière. De ces quatre comportements *fortement adoptés*, aucun n'est lié à la dimension "décisions d'investissements". Par conséquent, l'hypothèse II qui stipule que lors de la phase de démarrage, les entrepreneurs adoptent des comportements en matière financière liés à la littérature recensée, est partiellement confirmée.

## **CHAPITRE 5**

### **ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES**

## CHAPITRE 5

### ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Les résultats de cette recherche nous amènent à l'analyse et l'interprétation de données intéressantes liées, en grande partie, aux comportements en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Ces informations, qui ont captés l'attention lors de la présente analyse, permettent de répondre à la question de recherche présentée initialement, soit :

*Quels comportements, adoptent les entrepreneurs, en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage?*

#### 5.1 ENTREPRENEURS ET ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES

Les entreprises manufacturières rencontrées sont en opérations depuis peu (10.9 mois d'exploitation). Contrairement aux résultats obtenues par E<sup>47</sup> (1996), Huot (1993), Lorrain et Raymond (1988), Lorrain (1989), (E<sup>4</sup>, 1996), ces entreprises sont la propriété de plus d'un actionnaire et embauchent facilement le double d'employés que les entreprises de services étudiées par E<sup>4</sup> (1996) ainsi

---

<sup>7</sup> Equipe de recherche sur l'Entrepreneuriat, l'Entreprise et l'Essaimage

que Lorrain et Raymond (1988) et Lorrain (1989), E4 (1996). Une telle différence peut s'expliquer par le type d'industrie et ses exigences à savoir, entreprises manufacturières par rapport aux entreprises de services.

En concordance avec les résultats obtenus par Tate et al. (1982), Quinn et Cameron (1983), Churchill et Lewis (1983), Dussault (1987) et Huot (1993), l'entrepreneur assume principalement l'ensemble des tâches quotidiennes de l'entreprise. Les entrepreneurs rencontrés consacrent un temps considérable aux activités de production, de vente et de direction d'entreprise. Par contre, la recherche de ressources financières ne semble pas une activité très privilégiée par l'entrepreneur. Néanmoins, ce résultat nous apparaît justifié dans la mesure où nous considérons la différence entre "recherche de financement" et "gestion financière". En fait, la recherche de ressources financières peut être une activité ponctuelle et non journalière ce qui peut nécessiter un nombre d'heures moindre pour une telle activité.

Les entrepreneurs rencontrés sont sensiblement plus âgés ou du même âge (36.7 ans) que ceux de E4 (1996), 33.9 ans, Huot (1993), 37.8 ans et Dussault (1986) avec 33 ans et ont un nombre d'années d'expérience de travail moyen légèrement plus élevé (14.2 ans). Bien qu'une majorité de répondants affirment avoir acquis une bonne expérience de travail et détenir une formation technique

ou en gestion, ces entrepreneurs ont éprouvé certains problèmes au prédémarrage. Entre autres, des problèmes liés à la dimension financière sont observés et leur présence s'explique principalement par un manque d'expérience entrepreneuriale. Bien qu'ils soient formés et aient acquis différentes expériences dans leur secteur d'activités respectif, il n'en demeure pas moins que ces entrepreneurs rencontrés ont une expérience limitée en ce qui concerne le démarrage d'une petite entreprise et sa gestion.

Le contexte, dans lequel évoluaient les entrepreneurs interrogés, a été influencé par certaines opportunités et menaces lors de la préparation de leur projet d'entreprise. En complément d'informations, le *potentiel de marché*, le *sentiment de répondre à un besoin chez une clientèle visée* et la *disponibilité de subventions gouvernementales* sont perçus comme les principales opportunités pour le démarrage de leur entreprise. À l'opposé, la *conjoncture économique*, le *manque d'accessibilité à des ressources financières* ainsi que la *part de marché détenue par les compétiteurs* ont constitué des menaces importantes lors de la réalisation de leur projet d'entreprise.

La reprise économique qui tardait à prendre de l'essor, lors de notre cueillette de données, peut expliquer que la conjoncture économique soit perçue comme étant menaçante. Comparativement aux études de E<sup>4</sup> réalisée avec un

échantillon d'entreprises de services, le manque de disponibilité des ressources financières est considérée comme une menace au démarrage. L'industrie manufacturière nécessite des investissements supérieurs au secteur des services donc un plus grand besoin de ressources financières. C'est ce qui peut expliquer cette perception de menace.

## **5.2 COMPORTEMENTS EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE ADOPTÉS PAR LES ENTREPRENEURS LORS DES PHASES DE PRÉDÉMARRAGE ET DE DÉMARRAGE**

### *Stratégie financière*

Huit (8) mois, en moyenne, sont consacrés à la préparation d'un projet d'entreprise. Ce résultat est supérieur à ceux observés par E4 (5.86 mois) et inférieur à ceux des études de Lorrain et Raymond 1988 (28 mois) et Lorrain 1989 (18 mois). La grande majorité des répondants ont formulé un plan d'affaires (95.2%). La tendance à formuler des plans d'affaires se veut plus présente comparativement à ce qu'Huot (1993) et E4. (1996) avaient constaté. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que depuis quelques années, le plan d'affaires devient progressivement une exigence de base pour présenter un projet et/ou obtenir du financement. Il en va de même pour la formulation d'objectifs écrits. En comparaison avec Thain (1969) et Churchill et Lewis (1983), le principal

objectif priorisé par l'entrepreneur n'est pas la survie mais plutôt l'atteinte d'un chiffre d'affaires et la rentabilité immédiate (Peyrard, 1978; Desrochers, 1994). Par la suite, la survie est visée. Par ailleurs, on observe que la préoccupation accrue par rapport à ces deux objectifs, se reflète également lors de l'établissement de critères de performance (chiffre d'affaires et recherche de profits). Néanmoins, même si des objectifs sont élaborés, on doit remarquer la tendance à court terme de ces derniers. Huot (1993), a constaté le même phénomène concernant la planification stratégique chez les entreprises de services en phase de prédémarrage.

En parallèle avec les résultats liés aux comportements de gestion dans les entreprises de services (Huot, 1993), on observe également un intérêt marqué pour la fonction marketing. Toutefois, nous notons une légère variation en ce qui concerne la fonction finance. En fait, les comportements en matière de gestion financière, observés chez les entrepreneurs rencontrés, représentent une préoccupation quasi aussi importante que celle accordée à la fonction marketing. La différence de comportements observés entre ces deux études peut également s'expliquer par des secteurs d'activités différents. La gestion financière (la stratégie financière, l'analyse des investissements, de financement et de la planification financière) semble plus complexe en soi dans un contexte de prédémarrage d'entreprises manufacturières. Tout comme Huot (1993) et (E4,

1996) l'ont observé, l'analyse des besoins de fonds est un comportement adopté par les entrepreneurs.

### *Décisions d'investissement*

Toujours dans un contexte de prédémarrage, même si la Van représente la méthode d'analyse des investissements par excellence (Charest et al. (1990), Brealey et al. (1992), les entrepreneurs n'ont pas recours à une telle technique comme base d'évaluation de leur projet d'entreprise (Carrière et Gasse (1990), Peyrard (1978)). On observe que très peu de propriétaires-dirigeants utilisent des méthodes d'analyse des investissements lors de la création de leur entreprise et très peu semblent connaître ces méthodes. À noter que cette analyse des investissements se base sur les prévisions financières nécessaires à l'élaboration du plan d'affaires. Ainsi, sans avoir effectué d'analyse détaillée, les entrepreneurs décident tout de même de démarrer leur entreprise. Il semble que les répondants aient beaucoup analysé le chiffre d'affaires potentiel et possèdent une bonne connaissance du marché ce qui inspire confiance à l'investisseur. En contexte de prédémarrage, plusieurs variables sont souvent inconnues et incontrôlables (réaction du marché, réalisation des ventes/profits prévus, les sources et coûts de financement...) ce qui augmente le risque lié au démarrage d'une petite entreprise. Contrairement aux techniques d'analyse utilisées dans la grande entreprise pour évaluer le potentiel et le risque des projets (Hoskins et Dunn (1974), McIntyre et

Icerman (1989), Razafimbahoaka et Thullier (1994), il semble que la motivation des entrepreneurs à démarrer et les opportunités perçus dans le marché ont une influence importante sur la décision d'investissement. En contexte de petite et moyenne entreprise, nous tentons également d'expliquer ce comportement par le fait que l'entrepreneur évolue avec peu de ressources et qu'il utilise les méthodes facilement applicables, il formule un plan d'affaires, il analyse certaines dimensions et il se procure de l'information pour une prise de décision (Desrochers, 1994).

Toutefois, si l'on accepte le principe que le plan d'affaires est un important outil de planification, nous nous questionnons sur la qualité de l'information recueillie pour la prise de décision à l'investissement. En fait, au démarrage, une quarantaine de répondants ont dû rapidement réinvestir dans l'entreprise au cours de la première année. Les raisons de ces réinvestissements après une si courte période sont justifiées par une croissance rapide, par l'acquisition de nouveaux équipements pour répondre à une forte demande ou effectuer des réajustements sur les investissements initiaux et, finalement, par un manque de fonds de roulement. Une situation de sous-capitalisation initiale (Robidoux, 1980; Hérroux, 1985) et une commercialisation tardive expliqueraient principalement le manque de liquidité. Cette observation soulève trois questions: Quelle est l'implication des entrepreneurs dans la préparation de leur plan d'affaires ? Quelle est la qualité de

la planification des différentes activités du projet d'entreprise ? La croissance non planifiée sera-t-elle gérée et contrôlée adéquatement ?

### *Décisions de financement*

Lors du prédémarrage, la structure financière des entreprises étudiées contredit quelque peu l'étude de Peterson et Shulman (1987) où l'augmentation de l'emprunt augmente avec la taille de l'entreprise. Nos résultats montrent qu'une grande proportion des entrepreneurs se financent à l'aide de prêts bancaires. Ces prêts constitue une partie importante du financement (50.3%) lors du prédémarrage. Ces résultats divergent également des propos de Storey (1982) et Héroux (1985) lorsqu'ils mentionnent qu'une mise de fonds (économies personnelles) est plus importante lors du démarrage de l'entreprise. Ainsi, l'entrepreneur utilise le levier financier dès le premier stade de développement de son entreprise. Généralement, le réinvestissement des bénéfices réalisés amène une diminution du ratio d'endettement. Les entreprises manufacturières observées opèrent avec une dette, peu de bénéfices et doivent verser des salaires, retraits ou dividendes aux actionnaires. Ces entreprises manufacturières ont un taux d'endettement élevé par rapport à leur stade de développement. Peut-on supposer que l'entreprise se retrouvera rapidement avec un fonds de roulement déficient ?

Les institutions bancaires et les organismes financiers demeurent les principales sources de référence pour obtenir du financement. Said et Hughey (1977) recommande une diversification des sources de financement pour la petite et moyenne entreprise. Bien que l'endettement soit largement utilisé, les résultats de l'étude montrent que huit (8) autres sources de financement font partie de la structure financière initiale. Une proportion de 83% des répondants ont effectué une mise de fonds personnelle. Toutefois, cette mise de fonds ne représente que la moitié du financement obtenue sous forme de prêt bancaire. Également, le financement provenant de parents ou amis est utilisé par un petit nombre d'entreprise, ce qui corrobore les propos de Peterson et Shulman (1987). Néanmoins, on constate que lorsque ce type de financement est présent, il représente plus de 20% de la structure financière. Lors de la structuration de leur projet d'entreprise, l'entrepreneur se réfère à ses parents et amis pour obtenir principalement de l'encouragement et du réconfort tout au long du processus.

Si, comme l'affirme Peterson et Shulman (1987), le désir d'autonomie ou d'indépendance au démarrage est directement relié à un taux d'endettement pratiquement nul, il va de soi que les propriétaires d'entreprises manufacturières ne privilégient pas ce désir.

Même si quarante neuf (49) entrepreneurs disent avoir effectué des démarches pour l'obtention de subvention, seulement trente trois (33) d'entre eux ont confirmé avoir reçu de tels avantages pour une somme totale de plus d'un million variant entre 30 000\$ à 500 000\$.

Quelque soit le portrait de la structure financière de leur entreprise, 91.8% des répondants se disent satisfaits de leur financement initial. Ce résultat ne rejoint pas les résultats de Wynant et Hatch (1990) où leurs sujets démontraient leur insatisfaction quant aux prêts obtenus ou refusés, les garanties exigées, etc.

Les entrepreneurs ont identifié les forces et faiblesses liés à l'ensemble des activités de l'entreprise. Fait intéressant, la principale force consiste à la connaissance du marché et la principale faiblesse est associée à des problèmes financiers. Entre autres, on constate que les entrepreneurs trouvent que le démarrage a nécessité beaucoup d'investissements, qu'ils ont fait face à des situations de ressources financières insuffisantes, soit pour supporter le fonds de roulement ou soit pour le financement lors d'acquisition d'équipements. Ce réinvestissement non prévu lors de l'élaboration du plan d'affaires pourrait expliquer que les entreprises aient à faire face à des problèmes de sous-capitalisation et entraînerait des difficultés de fonds de roulement.

Les nouveaux investissements sont financés par les revenus tirés de l'entreprise et par les emprunts bancaires. Que l'entreprise se finance principalement par la dette ou utilise ses fonds autogénérés pour les réinvestissements au cours de la première année, cela aura un impact direct sur la situation de fonds de roulement. Par ailleurs, la vérification des hypothèses a permis d'observer que le financement à court terme par les comptes fournisseurs (Peterson et Shulman, 1987; Walker, 1989) est utilisé pour supporter le fonds de roulement de l'entreprise et que le suivi des comptes-clients est une des principales préoccupations du propriétaire-dirigeant. Tenant compte des propos de Desrochers (1994) qui soulève le problème des délais de recouvrement des comptes-clients trop longs, il serait très intéressant d'analyser plus spécifiquement la gestion à court terme de cette activité et son impact sur le fonds de roulement de l'entreprise.

#### *Planification financière*

La présence des comportements en matière de gestion financière est justifiée si l'on considère que la réalisation d'un projet d'entreprise exige progressivement la formulation d'un plan d'affaires, l'établissement de prévisions financières ainsi que la recherche de capitaux. Des activités de planification financière sont très présentes et peuvent s'expliquer par la phase de développement dans laquelle l'entreprise se situe. Cependant, tous les

comportements observés ne correspondent pas toujours avec ceux de la littérature financière recensée. Au prédémarrage, comme mentionné précédemment, l'entrepreneur a effectué des activités de planification pour la formulation d'un plan d'affaires. Par ce plan d'affaires, l'entrepreneur semble avoir analysé les différents indicateurs de la planification financière. Ainsi, l'analyse de la capacité à emprunter, les budgets prévisionnels, l'analyse du point mort, du prix de revient et des besoins de contrôles financiers a été effectuée. De plus, il a établi des objectifs pour la première et deuxième année. Contrairement aux résultats obtenus par Huot (1993) qui étudiait les entreprises de services, le chiffre d'affaires potentiel et le point mort sont deux éléments de la planification financière très analysés par l'entrepreneur.

En conformité avec les résultats obtenus par Luoma (1967) et DeThomas et Fredenberger (1985), des états financiers informatisés sont émis sur une base mensuelle. Le bilan et l'états des résultats constituent les deux rapports les plus fréquemment émis. Toutefois, nous n'avons pu identifié si la présence d'un tel comportement était lié à des exigences des institutions financières ou pour la gestion interne de l'entreprise. Néanmoins, nous avons vérifié si l'entrepreneur consultait ses états financiers et la vérification des hypothèses montre un résultat affirmatif. Le budget de caisse est également un outil de travail utilisé par ces dirigeants de jeunes entreprises. Toutefois, nous voudrions apporter certaines

réserve quant à la compréhension des répondants concernant la notion de budget de caisse. En fait, lors des entrevues individuelles, même si nous avons tenté d'expliquer à quelques reprises ce qu'est un budget de caisse, nous avons constaté que l'entrepreneur confond l'anticipation des besoins de fonds par le budget de caisse et la gestion de la marge de crédit.

Ayant établi des objectifs à court terme, les activités en matière de gestion financière les plus adoptées par les entrepreneurs s'associent à des activités quotidiennes de court terme (ex.: suivi des comptes-clients, consultation d'états financiers...).

Nous avons identifié initialement que l'entrepreneur est le principal responsable de l'activité financière de l'entreprise (39.3%). Néanmoins, cette implication est moins importante que celles observées pour les activités d'opérations, marketing, ressources humaines et création/innovation où l'entrepreneur affirme qu'il est également le principal responsable des activités quotidiennes (60% et plus). Ces résultats sont semblables à ceux de E<sup>4</sup> (1996) pour qui les fonctions direction, opérations et marketing sont les plus présentes.

Toutefois, les résultats de la présente étude montrent que les comportements en matière de gestion financière sont légèrement plus importants

à ceux consacrés à la fonction marketing. Malgré une proportion inférieure aux autres activités, l'omniprésence de l'entrepreneur en ce qui a trait aux pratiques liées à la fonction financière est observée. L'analyse des comportements en matière de gestion financière révèlent que les entrepreneurs rencontrés adoptent des comportements liés à la gestion financière., et ce, tant au niveau du prédémarrage que du démarrage (moyenne d'analyse des aspects financiers présentés supérieure à 3.0/5.0).

Parallèlement, nous avons cherché à identifier les comportements en matière de gestion financière les plus adoptés par l'entrepreneur ainsi que les dimensions auxquelles ils correspondent. La planification financière est une dimension présente lors de la phase de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise manufacturière. En contexte de prédémarrage, les comportements associés à la planification financière sont liés à tout le processus prévisionnel. Cette situation nous apparaît en conformité avec le contexte dans lequel ils évoluent soit principalement, la préparation d'un plan d'affaires. En situation de démarrage, on observe que les comportements liés à la planification financière correspondent à des fonctions de contrôle interne. L'entrepreneur effectue le suivi des comptes-client, l'analyse des coûts de fabrication et la consultation des états financiers. L'anticipation des besoins de fonds par l'établissement d'un budget de caisse ne représente pas un comportement prédominant chez l'entrepreneur. Par

ailleurs, dans cette phase de démarrage, la direction doit rapidement effectuer des réinvestissements mais l'utilisation de méthodes d'analyse des investissements pour la prise de décision sont absentes. La structure financière établie pour les investissements de démarrage semblent se modifier lors des nouveaux investissements à effectuer. Les sources de financement sont également moins variées. L'entrepreneur utilise principalement le réinvestissement des bénéfices, l'emprunt bancaire, il injecte des fonds supplémentaires ou il utilise le fonds de roulement de l'entreprise pour financer les nouvelles acquisitions.

L'entrepreneur a des objectifs à court terme. Il vise une rentabilité immédiate et il cherche à faire croître rapidement son entreprise. Il n'hésite pas à recourir au financement par la dette pour financer ses immobilisations. Principalement lié à un manque d'expérience, l'entrepreneur a éprouvé certaines difficultés pour l'obtention du financement et l'établissement du prix de vente.

## CONCLUSION

La petite et moyenne entreprise évolue dans un contexte particulier et avec peu de ressources. Son propriétaire-dirigeant doit principalement assumer toutes les tâches y étant reliées. La création de nouvelles entreprises et la disparition de plusieurs autres sont maintenant chose connue. Le principal objectif de cette recherche consistait à identifier les comportements adoptés par les entrepreneurs, en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'entreprises manufacturières. Deux hypothèses ont été formulées :

- 1- En phase de *prédémarrage*, on identifie la présence de comportements en matière de gestion financière, liés aux quatre dimensions présentées dans la littérature recensée.
- 2- En phase de *démarrage*, on identifie la présence de comportements en matière de gestion financière, liés aux quatre dimensions présentées dans la littérature recensée.

Les résultats obtenus, nous ont permis d'apporter de nouvelles observations sur la gestion de ces entreprises manufacturières. Entre autres, les résultats indiquent la présence des quatre dimensions de la gestion financière soit la stratégie financière, les décisions d'investissement, de financement et de planification financière lors de la phase de prédémarrage. Lors de cette phase, les activités de planification financière à caractère prévisionnel sont très présentes. En fait, l'entrepreneur analyse le chiffre d'affaires potentiel, l'analyse du point mort, la capacité d'emprunter, l'analyse du

prix de revient et les budgets prévisionnels. Nous avons également observé que la planification financière est présente au démarrage mais liée à des activités de contrôle interne (suivi des comptes-clients, consultation des états financiers...) Par ailleurs, les résultats montrent la nécessité de réinvestir rapidement au cours de la première année d'opérations. Le manque d'expérience entrepreneurial est identifié comme une des principales causes des problèmes financiers liés à l'obtention de financement, à l'établissement de prix de vente, etc. Au prédémarrage, l'entrepreneur accorde peu de temps à la recherche de financement et, même s'il a élaboré un plan d'affaires et se dit satisfait de sa structure financière, ils ont identifié le manque de ressources financières comme étant une des principales faiblesses de leur entreprise. Ces résultats ont permis d'observer, entre autres, que la littérature recensée liée à la gestion financière corporative, ne peut s'appliquer intégralement en contexte de création et de démarrage d'une petite entreprise. Somme toute, la littérature proposée n'a pas une application universelle et doit tenir compte des différentes particularités associées au type d'entreprise.

En somme, cette étude a permis d'apporter de nouvelles observations liées aux comportements en matière de gestion financière adoptés par les entrepreneurs lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Il convient de mentionner à cette étape les limites de la recherche quant aux résultats obtenus.

La première, la taille de l'échantillon (62 entreprises), limite la portée de nos observations en réduisant la validité externe de cette recherche. Malgré l'ensemble des moyens méthodologiques, où des test d'experts et des pré-tests ont été effectués afin d'accroître sa validité, l'instrument de mesure (questionnaire) représente une limite à cette étude. De plus, l'opération de classification des différents comportements en matière de gestion financière à travers les quatre dimensions présentées, la stratégie financière, les décisions d'investissement, de financement ainsi que la planification financière, pourraient être sujettes à des avis différents et quelque peu modifiées dans leur classification. Enfin, il convient de mentionner qu'il est possible que certaines de ces dimensions n'aient pas été analysées avec la même profondeur, en partie due, aux stades de développement analysés : prédémarrage et démarrage. Malgré ces limites méthodologiques, il n'en demeure pas moins que cette étude, à la fois exploratoire et descriptive, fournit des informations intéressantes par une meilleure compréhension des comportements adoptés par les entrepreneurs en matière de gestion financière lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise manufacturière. Compte tenu des limites méthodologiques et des quelques questionnements formulés lors de l'interprétation des résultats, la réalisation d'études comparatives intersectorielles nous permettraient de discerner davantage les spécificités ou exigences pouvant caractériser la création et le démarrage de ces différents types d'entreprises. De plus, afin d'approfondir les

connaissances liées aux quatre dimensions de la gestion financière, il serait intéressant de réaliser la continuité de cette recherche en identifiant si les comportements en matière de gestion adoptés par les entrepreneurs représentent des facteurs de succès ou d'échecs des nouvelles entreprises.

Nous espérons avoir apporter certaines lumières liées à la problématique de cette recherche. Il serait intéressant d'élargir le domaine de la connaissance à propos des comportements financiers des entrepreneurs par des études approfondies sur la continuité de la présente recherche ou une comparaison intersectorielle. De plus, le développement de certains outils d'interventions en entrepreneurship tel qu'une procédure de budgétisation adaptée à la petite entreprise, ou encore, une méthode d'analyse des investissements, adaptée et facile d'utilisation, serait intéressant et pertinent à l'entreprise de petite taille.

## BIBLIOGRAPHIE

AMBOISE, G. et A. PARENT (1989), Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent des études Nord-Américaines, Document de travail 98-07, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada, Fév.

BECKMAN, M.D., W.S. GOOD et R.G. WYKHAM (1982), Small Business Management Concepts and Cases, John Wiley and Sons Limited

BREALLY A., S.C. MYERS et P. LAROCHE (1992), Principes de gestion financière des sociétés, 2e Edition, Montréal, Toronto; McGraw-Hill, pp.1460

BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC (1996), Statistique - Bureau de la statistique du Québec

CACHON, J-C., (1986) "L'application des techniques de gestion chez les PMO; cas d'une ville isolée de milieu nordique en rétrospective, Revue PMO, 1,6, pp.17-19, 51.

CANNON, J.T. (1968), voir GLUECK, W.L. et L.R. JAUCH, Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill inc., Fourth Edition

CARRIÈRE, J. et Y. GASSE (1990), "Investing in and finance new technologies in entrepreneurial firms : a strategic study", 35 th Annual World Conference of the International Council for Small Business, Washington, DC, Juin

CHANDLER, A. J.R. (1967), voir GLUECK, W.L., JAUCH, L.R., Business Policy and strategic management, McGraw-Hill inc, Fourth Edition

CHAREST, L. et SCHWAB (1990), Gestion financière, 2e Edition, Editions du Renouveau pédagogique, Ottawa

CHURCHILL, N.C. et V. L. LEWIS (1983), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", Harvard-L'expansion, Automne, pp.51-63.

COMMISSION WILSON (1979), "The financing of Small Firms, Interim Report of the Committee to Review the Functioning of the Financial Institutions, Cmnd, 750 3, HMSO, London

COOLEY, P.L. et C.E. EDWARDS (1983), "Financial objectives of small firms", American Journal of Small Business, Vol. 8, No 1, Juil-Sept

CROMIE, Stanley (1991), The problems experienced by young firms, International Small Business Journal, vol 9, no 3, Avril-juin, pp.43-61

CROSS, M. (1981), New Firm formation and regional development, Farnborough, England:Gower, pp.342

DESROCHERS, J. (1994), "La gestion financière", Les PME: Bilan et perspectives", sous la direction de P.-A. Julien, tiré de GREPME Presse Inter-universitaires, pp. 253-269

DeTHOMAS, A.R. et W.B. FREDENBERGER (1985), "Accounting Needs of Very Small Business", CPA Journal, Vol.55, No.10, pp. 14-23

DODGE, H. R. et J.E. ROBBINS (1992), An empirical investigation of the organization life cycle model for small business development and survival, Journal of Small Business Management, 30(1), pp. 27-37

DONCKELS, R.P., J.D. MICHEL et L. BRAGARD (1987), Politique financière et financement des PME en Belgique, CERA, pp. 228

DUSSAULT, Louis (1987), Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en économie et gestion des systèmes de petite et moyenne dimensions, Août, pp.132

DUSSAULT, L. et J. LORRAIN (1987) Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois- Rivières, pp. 132

EQUIPE DE RECHERCHE SUR L'ENTREPRENEURIAT, L'ENTREPRISE ET L'ESSAIMAGE (1996), Cahier de recherche: Les comportements de gestion des entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage et de la phase de démarrage; cas de 87 entreprises de services du Québec, Juin, pp.117

FORSYTH, G., J. Zinger et J. Terence, (1991), Entrepreneurship and small business development : texts and cases, Scarborough, Ontario : Prentice-Hall, Canada, pp.454

FOURCADE, C., (1986), "Le démarrage des entreprises: une comparaison internationale" dans La PME dans un monde en mutation, Montréal, Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277

FRY, J.N. et J.P. KILLING (1989), Strategic analysis and action, 2e Edition, Scarborough, Ontario: Prentice-Hall, Canada, pp. 262

GAGNON, J. (1983), La PME face à la crise financière, Les Éditions Agence d'ARC, Montréal

GALESNE, A. (1981), Les décisions financières de l'entreprise: l'investissement, Paris, Dunod, pp. 358

GAUTHIER, B., (1986), Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données, Presses de l'Université du Québec, pp. 535

GASSE, Yvon (1985), "L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME", Revue PMO, Vol.4, No.1

GLUECK, W.L., et L.R. JAUCH (1984), Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill Inc., Fourth Edition

GOVERNEMENT DU QUEBEC (1984), Commission québécoise sur la capitalisation des entreprises, Rapport au ministère de l'Industrie, Commerce et Technologie, Gouvernement du Québec, Juin

GREINER, L E. (1972), "Evolution and revolution as organisations grow", Harvard Business Review, Juillet-Août, pp.37-46.

HÉROUX, R. (1979), "Les PME sont défavorisées sur les marchés financiers", Série : Document de discussion, UQTR, Mars

HÉROUX, R. et G. BELLEMARE (1985), La sous-capitalisation des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Laboratoire en économie et gestion des systèmes de petites dimensions, 40 feuillets

HOSKINS, C.G. et M.J. DUNN (1974), "The Economic Evaluation of Capital Expenditure Proposals Under UncertaintyL The Practice of Large

Corporations in Canada", Journal of Business Administration, vol. 6 no 1 pp.45-55

HOSMER, L.T., A.C. COOPER, et K.H. VESPER (1977), The Entrepreneurial Function, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

HUOT, C. (1993), La planification stratégique dans les PME en phase de prédémarrage: cas des entreprises de services, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, Avril, pp.208

IBRAHIM, A. Bakr et W. ELLIS (1987), An empirical investigation of causes of failure in small business and strategies to reduce it, Université de Concordia, Montréal, pp.18-24.

JENSEN, M et W. MECKLING (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", Journal of Financial Quantitative Analysis, October, pp. 305-360

JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1987), La petite entreprise, Vuibert, Gestion, Vermette, Ottawa

KAZANJIAN, R. K., (1984) "Operationalizing stage of growth: an empirical assesment of dominant problems, voir HORNADAY, J.A., TARDLEY, JR. F.A., TIMMONS. J.A. VESPER, K.H., Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of 1984th, Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Massachusetts

KEMELGOR. B. H. (1985), "A longitudinal analysis of the transition from Organisation Man to Entrepreneur", Proceeding Academy of Management, Août, pp.67-70

KURATKO, D.F., R.M. HODGETTS (1989), Entrepreneurship: A Comtemporary Approach, Chigago, Dryden Press

LEMAY, M.A., (1996), Les modèles de développement d'entreprise, un concept à réviser, Mémoire de recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO, Mai, pp.166

LIKERT, R. (1932), A Tecchnique for the Measurement of Attitude, Archives of Psychology, pp. 140

LYLES, Marjorie A., Inga S. BAIRD, J. Burdeane ORRIS et Donald F. KURALTO (1993), "Formalized planning in small business: increasing strategic choices", Journal of Small Business Management, Vol. 31, No 2, pp. 38-50.

MAINGAUD, Pierre (1976), Les problèmes financiers de la PME, France et dynamique agricole

MARTINET, A. Ch. (1983), Stratégie, Librairie Vuilber , Paris, pp. 319

McINTYRE, E.V. et J.D. ICERMAN (1985), "The accounting rate of return - appropriate for small business?" American Journal of Small Business, Vol. IX, No 3, Hiver, pp. 41-49

MCMAHON, R.G. et S. Holmes (1992), "Small business financial management practices in Orth America: a litterature review", Journal of Small Business management, Vol.29, No.2, pp. 19-29

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICST), (1995), Direction de l'analyse de la conjoncture industrielle, La conjoncture économique des régions du Québec en 1994, Québec, pp.96

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICST), (1996), Direction des communications, Les PME au Québec: Etat de la situation, Québec, pp.96

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICST), (1994), Direction de l'analyse de la conjoncture industrielle, La conjoncture économique des régions du Québec en 1993, Québec, pp.96

MYERS, S.C. et N.C. MAJLUF (1984), "Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors do not Have", Journal of Financial Economics, 13, Juin, pp. 187-221

NAUMES, W. (1978), The entrepreneurial manager in the small business, Addison-Wesley Publishing Compagny inc.,

NORTON, E. (1990), "Similarities and differences in small and large corporation beliefs about capital structure policy", Small Business Economics, pp. 229-245

OXENFELDT, A.R.(1943), "News firms and free Enterprise", American Council on Public Affairs, Washington, DC, pp. 17-193

PERREAULT, Y.G. et P. DELL'ANIELLO (1983), "La gestion financière et la PME", Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante

PETERSON, R. ET J. SHULMAN (1987), "Capital structure of growing small compagny : a 12 countries study in becoming bankable", International Small Business Journal, Vol.5, No.4, Eté, pp.10-22

PEYRARD J. (1978), "Système financier et taille de l'entreprise", Revue française de gestion, No 18, Nov-Déc, pp. 60-70

PROULX, M.-U. (1994), "La logique de la maîtrise locale de l'information stratégique", Cahier de recherche, Département des sciences économiques et administratives, U.Q.A.C., Janvier

QUINN, R.E., et K. CAMERON (1983), "Organization Lifes Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: somme preliminary Evidence", Management Science, 29 (1), Jan. pp. 33-51

RAZAFIMBAHOAKA, M.L. et D. Thullier (1994), Le processus et les critères de décision d'investissement dans l'entreprise au Québec, Proposition de communication au 62e Congrès de l'ACFAS, Montréal

RIGGS, W.E. et J.S. BRACKER (1986), "Operations Management and Financial performance", American Journal of Small Business, Hiver, pp. 17-23

ROBIDOUX, J. (1980), Les crises administratives dans les PME en croissance, Editions Gaëtan Morin, pp. 125

SAINT-PIERRE, J. (1982), Attitudes des entrepreneurs à l'égard du financement public par capital-action ordinaire Vers une politique québécoise pour l'accès des PME aux marchés financiers, Québec, C.E.P.A.O. et GREPME,

SCHALL, L. D., G. L. SUNDEM et W. R. GEIJSBEEK (1978), "Survery and Analysis Methods", Journal of Finance, Vol. 33, Mars, p.282

SMITH, N.R., (1967) The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of compagny, Bureau of Business ans

Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Michigan, USA

STEINMETZ L.L. (1969), "Critical stades of small business growth", Business Horizons, Vol. XII, No 1, Février, pp.29-36

STOREY, D.J. (1982), Entrepreneurship and the new firm, London, Croom Helm, pp.233

SURET, J.M. et J.M. GAGNON, Coûts d'agence et fiscalité: aspects théoriques et tests empiriques, Ste-Foy, Université Laval, Faculté des science de l'administration, pp. 35

TABATONI, p. et F. ROURE (1988), La Dynamique financière, Les Editions D'Organisation, Paris, pp.346

TATE, C.E. et Al. (1982), Successfull Small Business Mangement, Third Edition, Business Publications inc.

TERPSTRA, D.E. et OLSON, P.D. (1993), "Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classicfication of Problems", Entrepreneurship, Theory and Practice, 17 (3), pp.5-20

THAIN, D. H. (1969), "Stages of corporate development", The Business Quartely, Hiver, Vol.34, No 4, pp.32-45.

THOMAS, J. et R.V. EVANSON (1987), "An Empirical Investigation of Association Between Financial Ratio Use and Small Business Succes", Journal of Business Finance and Accounting, Vol.14, No.4, 55-571

TOULOUSE, J.M. (1988), "Entrepreneurship et gestion, opposition ou complémentarité", Chaîne d'entrepreneurship, Maclean Hunter, HEC

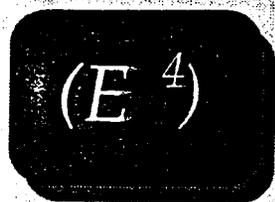
VOZIKIS, G., W.F. GLUECK (1980), "Small business problems and stages of development", Proceedings Academy of Management, August 9-13, Detroit, Michigan, pp. 373-377

WALKER, D.A.,(1989), "Financing the Small Firm", Small Business Economics, Août

WALKER, E.W. et W. PETTY II (1978), "Financial differences between large and small firms", Financial management, Vol. 7, No 4, Hiver

WYNANT, I. et J. HATCH (1990), Les Banques et les petites entreprises emprunteuses, Sommaire, The Wertern Business School, London, Canada.  
pp. 29

**ANNEXE I**



*Équipe de recherche sur  
l'Entrepreneuriat,  
l'Entreprise et  
l'Essaimage*

## QUESTIONNAIRE

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

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

**Hiver 1995**

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

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

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

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

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

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

**Merci pour votre précieuse collaboration.**

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

## SECTION A

### RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

#### A.1 Renseignements sur l'entreprise

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

Nom de l'entreprise: \_\_\_\_\_

Localisation de l'entreprise: (Région-Ville) \_\_\_\_\_

Activités de production antérieures au début officiel des opérations Mois \_\_\_\_\_

Début officiel des opérations: Mois \_\_\_\_\_ Année \_\_\_\_\_

Secteur d'activité: \_\_\_\_\_

Décrivez brièvement la nature des activités de votre entreprise:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

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

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

S'il y a des associés ou actionnaires: Nombre \_\_\_\_\_

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

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

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

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

\_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

	Nombre
Gestionnaire	
Personnel de bureau	
Personnel de vente	
Personnel exécutant	
Autre	

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

Hres

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

Vendre (clients)		Hres
Rechercher de la clientèle		Hres
Fabriquer (produire)		Hres
Administrer (paperasse, comptabilité)		Hres
Diriger (motiver, informer, coordonner)		Hres
Contrôler (qualité, finances)		Hres
Rechercher des ressources		Hres
	- Technologique	Hres
	- Information	Hres
	- Financières	Hres
	- Matérielles	Hres
	- Humaines	Hres

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

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

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

Hrs/sem.

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

Indiquez lesquels des états suivants sont préparés:

États des résultats

Bilan

Budget de caisse

Budgets opérationnels

Journaux détaillés

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

1 mois

3 mois

6 mois

12 mois

## A.2 Motivations de démarrage du répondant

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

1er choix: \_\_\_\_\_ 2e choix: \_\_\_\_\_ 3e choix: \_\_\_\_\_

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

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

1er choix: \_\_\_\_\_ 2e choix: \_\_\_\_\_ 3e choix: \_\_\_\_\_

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

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

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

### A.3 La technologie de l'entreprise

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

Le choix de votre technologie se caractérise:

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

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

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

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

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

Quel est le type de production que vous utilisez:

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

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

- 1) Oui     2) Non

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

- 1) Oui     2) Non

Si oui, quelle est-elle? \_\_\_\_\_

**SECTION B**

**LES COMPORTEMENTS LORS DE  
LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE**

**B.1 Les comportements lors de la phase de prédémarrage**

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

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

\_\_\_\_\_ Mois

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

1) Oui  2) Non

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

1) Oui  2) Non

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

1) Oui  2) Non

Si oui, quel est son nom?

\_\_\_\_\_

**B.1.1 Mission et Objectifs**

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

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

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

Si oui, ces objectifs étaient-ils écrits?

1) Oui  2) Non

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

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

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

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

- A) moins d'un an  
 B) 1 à 2 ans

- D) 3 à 5 ans  
 E) Non précisée

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

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

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

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

### B.3 Analyse et diagnostic

#### B.3.1 Environnement général

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

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

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

#### B.3.2 Environnement sectoriel

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

Disponibilité des ressources financières	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des ressources humaines	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des équipements/technologie	1	2	3	4	5	9
Disponibilité des produits et fournitures	1	2	3	4	5	9
Disponibilité de centres de formation (ex. Université, SQDM, CEGEP, Métier)	1	2	3	4	5	9
Disponibilité de centre de recherche (ex. CRIQ)	1	2	3	4	5	9
Disponibilité de firmes de consultation	1	2	3	4	5	9
<u>Les clients:</u>						
Identification des besoins/types de clientèle	1	2	3	4	5	9
La taille du marché (potentiel)	1	2	3	4	5	9
Possibilités d'exportation (hors pays, hors provinces)	1	2	3	4	5	9
Caractéristiques du territoire visé	1	2	3	4	5	9

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

Les fournisseurs:

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

Les concurrents:

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

## B.3.3. Opportunités et menaces

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

1er choix: \_\_\_\_\_ 2e choix: \_\_\_\_\_ 3e choix: \_\_\_\_\_

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

1er choix: \_\_\_\_\_ 2e choix: \_\_\_\_\_ 3e choix: \_\_\_\_\_

TABLEAU A

## Général:

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

## Les ressources:

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

## Les clients:

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

## Les fournisseurs:

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

## Les concurrents:

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

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

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

Aspects marketing

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

Aspects opérationnels

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

Aspects humains

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



## RECHERCHE E 4

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


## B.3.6 Choix stratégiques en phase de prédémarrage:

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

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

### B.3.7 Sources d'information

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

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

#### SOURCES D'INFORMATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Lors de la phase de prédémarrage, cet élément  
a représenté un problème que j'évalue comme:**  
(encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

	1	2	3	4	5	9
	Pas important	Un peu important	Moyennement important	assez important	Très important	Je n'ai pas vécu ce problème
21 Manque de temps pour la vie familiale	1	2	3	4	5	9
22 Manque de confiance en soi	1	2	3	4	5	9
23 Manque de soutien moral	1	2	3	4	5	9
24 Doute quant au succès	1	2	3	4	5	9
25 Opposition de la famille	1	2	3	4	5	9
26 Conflits avec membres de la famille impliqués dans l'entreprise	1	2	3	4	5	9
27 Relations avec les associés	1	2	3	4	5	9

**SECTION C**

**LES PRATIQUES DE GESTION  
LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE**

**C. Les pratiques de gestion en phase de démarrage**

Cette section du questionnaire fait référence à la période de démarrage. Cette période débute par le lancement officiel des opérations de votre entreprise. En somme, c'est la première année de vie de l'entreprise. Les questions qui suivent cherchent à identifier vos comportements de gestion actuels dans votre entreprise. Pour chacun de ces énoncés, deux informations nous intéressent :

- A) Indiquez-nous dans quelle mesure les comportements de gestion suivants sont présents dans votre entreprise. L'échelle (1 à 5) vous permet d'exprimer votre réponse. (Inscrire dans la case le chiffre correspondant à votre choix)
- B) Indiquez-nous qui est responsable de ce comportement de gestion au sein de votre entreprise. (Encerclez la lettre correspondant à votre choix)

\*\*\*\*\*

<u>Dans quelle mesure:</u>	<u>Par qui:</u>
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 9	P: prop-dirigeant C: consultant
Jamais      À l'occasion      Souvent      Ne s'applique	E: employé      A: autres

\*\*\*\*\*

**C.1 Aspects opérationnels**

- 1) Fixez-vous des objectifs de production à atteindre?
- 2) Évaluez-vous l'utilisation maximale de vos ressources (humaines, matérielles, financières) afin de planifier votre production?
- 3) Structurez-vous l'organisation de vos ressources disponibles afin de réaliser vos activités de production (ex. répartition du travail, formation d'équipes...)?
- 4) Contrôlez-vous le niveau d'inventaire?
- 5) Réévaluez-vous vos sources d'approvisionnements (ex. matériel, inventaire...)?
- 6) Contrôlez-vous les pertes de votre production? (ex. gaspillage, vol, ...)?
- 7) Réévaluez-vous vos besoins en main-d'oeuvre de production?
- 8) Réévaluez-vous vos besoins en équipement de production?
- 9) Surveillez-vous l'évolution de la technologie que vous utilisez?
- 10) Contrôlez-vous la qualité de vos produits fabriqués?
- 11) Entrenez-vous des actions correctives envers les plaintes formulées par les clients?
- 12) Établissez-vous des normes d'efficacité (ex. qualité, quantité, productivité, coût, ... ) pour vos produits fabriqués?
- 13) Cherchez-vous à standardiser les produits fabriqués?

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

\*\*\*\*\*  
**Dans quelle mesure:** 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 9  
**Par qui:** P: prop-dirigeant C: consultant  
Jamais À l'occasion Souvent Ne s'applique E: employé A: autres  
\*\*\*\*\*

- 14) Cherchez-vous à intégrer l'informatique dans les diverses activités de production de l'entreprise (ex. robotique)?
- 15) Intervenez-vous en matière de protection de l'environnement? (ex. recyclage de papier, réduction de consommation)

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

**C.2 Aspects marketing**

- 1) Identifiez-vous le marché (ex. types de consommateurs, volume potentiel de ventes) que vous voulez desservir avec vos produits?
- 2) Cherchez-vous à connaître si vos produits répondent aux besoins des consommateurs (ex. goûts, perceptions, ...)?
- 3) Cherchez-vous à connaître les habitudes d'achats de vos clients (ex. les prix que le client est prêt à déboursier)?
- 4) Cherchez-vous à cibler vos produits en fonction de segments de marchés spécifiques (ex. selon l'âge, le sexe, le revenu, le style de vie, ...)?
- 5) Tentez-vous d'offrir des produits qui se démarquent de vos concurrents (ex. qualité, prix, garanties, ...)?
- 6) Évaluez-vous la fidélité de vos clients?
- 7) Surveillez-vous l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché?
- 8) Cherchez-vous à connaître votre part de marché?
- 9) Réévaluez-vous les forces et faiblesses de vos concurrents?
- 10) Analysez-vous les activités de vos concurrents (ex. rabais, promotion, ...)?
- 11) Vous fixez-vous des objectifs marketing (ex. se fixer des volumes de ventes à atteindre, obtenir des % de part de marché)?
- 12) Analysez-vous les facteurs externes (ex. économie, concurrence, fournisseurs, ....) lors de la formulation de vos objectifs marketing?
- 13) Analysez-vous les ressources internes (ex. capital humain, financier et matériel) lors de la formulation de vos objectifs marketing?
- 14) Élaborez-vous des plans marketing (ex. méthodes de vente, politiques de prix, campagnes de promotion, ...)?
- 15) Analysez-vous les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (ex: volume de ventes, dépenses marketing, ....)?
- 16) Utilisez-vous une approche méthodique afin d'établir le prix de vos produits (ex. coûts d'opérations, nature de la demande, prix de concurrents, ...)?
- 17) Évaluez-vous le rendement de votre distribution (ex. accessibilité et localisation par quartier, par région, par ville, ...)?
- 18) Utilisez-vous la publicité et la promotion dans votre entreprise (ex. coupon rabais, médias, commandite, ...)?
- 19) Évaluez-vous le rendement de votre publicité et promotion (ex. variation dans les ventes, l'achalandage, ...)?

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



\*\*\*\*\*  
**Dans quelle mesure:** 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 9  
 Jamais À l'occasion Souvent Ne s'applique  
**Par qui:** P: prop-dirigeant C: consultant  
 E: employé A: autres  
 \*\*\*\*\*

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

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

**C.5 Aspects financiers**

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

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



### C.7 Ressources externes consultées

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

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

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

Domaine de consultation	Personne consultée		Personne consultée		Personne consultée	
	Personne consultée	Fréquence	Personne consultée	Fréquence	Personne consultée	Fréquence
Finance/ comptabilité	<input type="text"/>					
Fiscalité	<input type="text"/>					
Ressources humaines	<input type="text"/>					
Juridique	<input type="text"/>					
Marketing	<input type="text"/>					
Informatique	<input type="text"/>					
Production	<input type="text"/>					
Gestion	<input type="text"/>					
Technologie	<input type="text"/>					
Formation du personnel	<input type="text"/>					

**SECTION D**  
**LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES**  
**DE L'ENTREPRENEUR**

**D. Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur**

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

Âge du répondant:

Sexe du répondant:  1) Féminin  2) Masculin

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

Nationalité:  Citoyenneté:

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

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

	Faible		Fort
<input type="checkbox"/> 1) Français	1	2	3
<input type="checkbox"/> 2) Anglais	1	2	3
<input type="checkbox"/> 3) Autre			

Nombre d'années de scolarité complétées:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**SECTION E**  
**RENSEIGNEMENTS FINANCIERS**

**E.1 Renseignements financiers**

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

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

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

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

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

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

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

De quelle manière avez-vous financé ces investissements?

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

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


### E.3 Renseignements relatifs aux stratégies

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

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

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

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

Actuellement, votre entreprise enregistre :

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

### COMMENTAIRES:


**NOM ET ADRESSE PERSONNELLE DU RÉPONDANT**

Nom et prénom: \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_

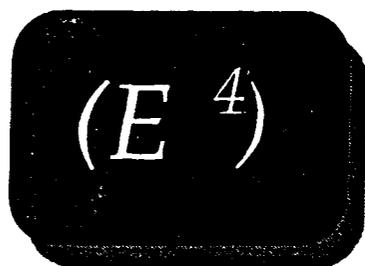
**NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE**

Nom de l'entreprise: \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_

Téléphone: \_\_\_\_\_

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION!****Les membres de:**

*Équipe de recherche sur  
l'Entrepreneuriat,  
l'Entreprise et  
l'Essaimage*

**ANNEXE II**

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>ó</b>	<b>Sign</b>
Analyse des besoins de fonds Analyses de l'investissement global	61	4.13 4.07	1.04 1.05	0.568
Analyse des besoins de fonds Analyse du point mort	61	4.13 4.03	1.04 0.98	0.484
Analyse des besoins de fonds Analyse la capacité d'emprunter	60	4.17 4.02	1.01 1.11	0.107
Analyse des besoins de fonds Analyse de budgets prévisionnels	61	4.13 3.90	1.04 1.06	0.099
Analyse des besoins de fonds Analyse du prix de revient	61	4.13 3.89	1.04 0.84	0.121
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse des sources de financement bancaires</b>	<b>60</b>	<b>4.17 3.78</b>	<b>1.01 1.15</b>	<b>0.009</b>
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse de la variation du fonds de roulement</b>	<b>61</b>	<b>4.13 3.72</b>	<b>1.04 1.07</b>	<b>0.001</b>
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse sources de subventions (gouver.)</b>	<b>60</b>	<b>4.12 3.68</b>	<b>1.04 1.36</b>	<b>0.009</b>
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse des sources de fonds personnelles</b>	<b>61</b>	<b>4.13 3.61</b>	<b>1.04 1.33</b>	<b>0.012</b>
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse des systèmes informatiques</b>	<b>58</b>	<b>4.14 3.60</b>	<b>1.02 1.49</b>	<b>0.015</b>
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse de système comptable approprié</b>	<b>61</b>	<b>4.13 3.54</b>	<b>1.04 1.19</b>	<b>0.004</b>
<b>Analyse des besoins de fonds Analyse de besoins de contrôles financiers</b>	<b>61</b>	<b>4.13 3.49</b>	<b>1.04 1.16</b>	<b>0.000</b>

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Analyse de l'investissement global Analyse du point mort	61	4.07 4.03	1.05 0.98	0.799
Analyse de l'investissement global Analyse de la capacité d'emprunter	60	4.08 4.02	1.05 1.11	0.279
Analyse de l'investissement global Analyse des budgets prévisionnels	61	4.07 3.90	1.05 1.06	0.279
Analyse de l'investissement global Analyse du prix de revient	61	4.07 3.89	1.05 0.84	0.247
<b>Analyse de l'investissement global Analyse des sources de financement bancaire</b>	<b>60</b>	<b>4.08 3.78</b>	<b>1.05 1.15</b>	<b>0.038</b>
<b>Analyse de l'investissement global Analyse de la variation du fonds de roulement</b>	<b>61</b>	<b>4.07 3.72</b>	<b>1.05 1.07</b>	<b>0.004</b>
Analyse de l'investissement global analyse des sources de subventions (gouv.)	60	4.05 3.68	1.05 1.36	0.053
<b>Analyse de l'investissement global Analyse des sources de fonds personnelles/amis</b>	<b>61</b>	<b>4.07 3.61</b>	<b>1.05 1.33</b>	<b>0.015</b>
Analyse de l'investissement global Analyse du système informatique	58	4.07 3.60	1.06 1.49	0.056
<b>Analyse de l'investissement global Analyse d'un système comptable approprié</b>	<b>61</b>	<b>4.07 3.54</b>	<b>1.05 1.19</b>	<b>0.010</b>
<b>Analyse de l'investissement global Analyse des besoins de contrôle financiers</b>	<b>61</b>	<b>4.07 4.09</b>	<b>1.05 1.16</b>	<b>0.000</b>
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse du point mort	60	4.02 4.05	1.11 0.98	0.823
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse des budgets prévisionnels	60	4.02 3.92	1.11 1.06	0.522

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse du prix de revient	60	4.02 3.90	1.11 0.84	0.491
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse des sources de financement	60	4.02 3.78	1.11 1.15	0.070
<b>Analyse de la capacité d'emprunter</b> <b>Analyse de la variation du fonds de roulement</b>	<b>60</b>	<b>4.02</b> <b>3.73</b>	<b>1.11</b> <b>1.07</b>	<b>0.049</b>
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse des sources de subventions (gouv.)	59	4.00 3.68	1.11 1.37	0.059
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse sources de financement personnelles/amis	60	4.02 3.62	1.11 1.34	0.066
<b>Analyse de la capacité d'emprunter</b> <b>Analyse du système informatique</b>	<b>58</b>	<b>4.00</b> <b>3.60</b>	<b>1.12</b> <b>1.49</b>	<b>0.014</b>
<b>Analyse de la capacité d'emprunter</b> <b>Analyse d'un système comptable approprié</b>	<b>60</b>	<b>4.02</b> <b>3.55</b>	<b>1.11</b> <b>1.20</b>	<b>0.000</b>
Analyse de la capacité d'emprunter Analyse des besoins de contrôles financiers	60	4.02 3.50	1.11 1.17	0.913
Analyse des budgets prévisionnels Analyse du prix de revient	61	3.90 3.89	1.06 0.84	0.409
Analyse des budgets prévisionnels Analyse des sources de financement bancaire	60	3.92 3.78	1.06 1.15	0.181
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse des budgets prévisionnels	61	3.72 3.90	1.07 1.06	0.285
Analyse des budgets prévisionnels Analyse sources de subvention	60	3.88 3.68	1.06 1.36	0.112
Analyse des budgets prévisionnels Analyse source de financement personnelles/amis	61	3.90 3.61	1.06 1.33	0.140

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>σ</b>	<b>Sign</b>
Analyse des budgets prévisionnels	58	3.93	1.07	0.140
Analyse du système informatique		3.60	1.49	
Analyse des budgets prévisionnels	61	3.90	1.06	0.068
Analyse d'un système comptable approprié		3.54	1.19	
<b>Analyse des budgets prévisionnels</b>	<b>61</b>	<b>3.90</b>	<b>1.06</b>	<b>0.001</b>
<b>Analyse des besoins de contrôle financiers</b>		<b>3.49</b>	<b>1.16</b>	
Analyse des budgets prévisionnels	61	4.03	0.98	0.336
Analyse du point mort		3.90	1.06	
Analyse du point mort	60	4.05	0.98	0.110
Analyse des sources de financement bancaire		3.78	1.15	
<b>Analyse de point mort</b>	<b>61</b>	<b>4.03</b>	<b>0.98</b>	<b>0.015</b>
<b>Analyse de la variation du fonds de roulement</b>		<b>3.73</b>	<b>1.07</b>	
Analyse du point mort	60	4.03	0.99	0.066
Analyse des sources de subventions		3.68	1.36	
<b>Analyse du point mort</b>	<b>61</b>	<b>4.03</b>	<b>0.98</b>	<b>0.038</b>
<b>Analyse sources de financement personnelles/amis</b>		<b>3.61</b>	<b>1.33</b>	
<b>Analyse du point mort</b>	<b>58</b>	<b>4.07</b>	<b>0.99</b>	<b>0.038</b>
<b>Analyse de système informatique</b>		<b>3.60</b>	<b>1.49</b>	
<b>Analyse du point mort</b>	<b>61</b>	<b>4.03</b>	<b>0.98</b>	<b>0.011</b>
<b>Analyse d'un système comptable approprié</b>		<b>3.54</b>	<b>1.19</b>	
<b>Analyse du point mort</b>	<b>61</b>	<b>4.03</b>	<b>0.98</b>	<b>0.002</b>
<b>Analyse de besoins de contrôles financiers</b>		<b>3.49</b>	<b>1.16</b>	
Analyse des sources de financement bancaire	60	3.78	1.15	0.526
Analyse du prix de revient		3.90	0.84	
Analyse de la variation du fonds de roulement	61	3.72	1.07	0.279
Analyse du prix de revient		3.89	0.84	

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Analyse des sources de subventions Analyse du prix de revient	60	3.68 3.88	1.36 0.85	0.296
Analyse sources de financement personnelles/amis Analyse du prix de revient	61	3.61 3.89	1.33 0.84	0.185
<b>Analyse du prix de revient</b> <b>Analyse d'un système comptable approprié</b>	<b>61</b>	<b>3.89</b> <b>3.54</b>	<b>0.84</b> <b>1.19</b>	<b>0.039</b>
Analyse du prix de revient Analyse d'un système informatique	58	3.93 3.60	0.83 1.49	0.102
<b>Analyse des besoins de contrôles financiers</b> <b>Analyse du prix de revient</b>	<b>61</b>	<b>3.49</b> <b>3.89</b>	<b>1.16</b> <b>0.84</b>	<b>0.026</b>
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse des sources de financement bancaire	60	3.73 3.78	1.07 1.15	0.721
Analyse des sources de financement bancaire Analyse des sources de subventions	59	3.76 3.68	1.15 1.37	0.563
Analyse des sources de financement bancaire Analyse sources de financement personnelles/amis	60	3.78 3.62	1.15 1.34	0.412
Analyse des sources de financement bancaire Analyse d'un système comptable approprié	60	3.78 3.55	1.15 1.20	0.240
Analyse des sources de financement bancaire Analyse d'un système informatique	58	3.79 3.60	1.17 1.49	0.385
Analyse des besoins de contrôles financiers Analyse des sources de financement bancaire	60	3.50 3.78	1.17 1.15	0.061
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse des sources de subvention	60	3.70 3.68	1.06 1.36	0.926
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse sources de financement personnelles/amis	61	3.72 3.61	1.07 1.33	0.568

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse d'un système informatique	58	3.76 3.60	1.08 1.49	0.491
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse d'un système comptable approprié	61	3.72 3.54	1.07 1.19	0.309
Analyse de la variation du fonds de roulement Analyse de besoins de contrôles financiers	61	3.72 3.49	1.07 1.16	0.085
Analyse des sources de subventions Analyse sources de financement personnelles/amis	60	3.68 3.58	1.36 1.33	0.621
Analyse des sources de subventions Analyse d'un système comptable approprié	60	3.68 3.52	1.36 1.19	0.440
Analyse des sources de subventions Analyse d'un système informatique	57	3.67 3.58	1.39 1.49	0.707
Analyse de besoins de contrôles financiers Analyse des sources de subventions	60	3.47 3.68	1.16 1.36	0.294
Analyse sources de financement personnelles/amis Analyse d'un système informatique	58	3.59 3.60	1.35 1.49	0.946
Analyse sources de financement personnelles/amis Analyse d'un système comptable approprié	61	3.61 3.54	1.33 1.19	0.745
Analyse de besoins de contrôles financiers Analyse sources de financement personnelles/amis	61	3.49 3.61	1.16 1.33	0.588
Analyse d'un système comptable approprié Analyse d'un système informatique	58	3.62 3.60	1.15 1.49	0.917
Analyse de besoins de contrôles financiers Analyse d'un système informatique	58	3.53 3.60	1.17 1.49	0.759

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Analyse de besoins de contrôles financiers Analyse d'un système comptable approprié	61	3.49 3.54	1.16 1.19	0.784
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse des besoins de fonds	61	4.11 4.13	0.84 1.04	0.885
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse de l'investissement global	61	4.11 4.07	0.84 1.05	0.753
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse du point mort	61	4.11 4.03	0.84 0.98	0.533
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse de la capacité d'emprunter	60	4.13 4.02	0.83 1.11	0.411
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse des budgets prévisionnels	61	4.11 3.90	0.84 1.06	0.091
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse du prix de revient	61	4.11 3.89	0.84 0.84	0.061
<b>Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse des sources de financement bancaire</b>	<b>60</b>	<b>4.13 3.78</b>	<b>0.83 1.15</b>	<b>0.043</b>
<b>Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse de la variation du fonds de roulement</b>	<b>61</b>	<b>4.11 3.72</b>	<b>0.84 1.07</b>	<b>0.004</b>
<b>Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse des sources de subventions</b>	<b>60</b>	<b>4.10 3.68</b>	<b>0.84 1.36</b>	<b>0.022</b>
<b>Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse sources de fonds personnelles/amis</b>	<b>61</b>	<b>4.11 3.61</b>	<b>0.84 1.33</b>	<b>0.015</b>
<b>Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse d'un système informatique</b>	<b>58</b>	<b>4.14 3.60</b>	<b>0.85 1.49</b>	<b>0.013</b>

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion financière  
lors de la phase de prédémarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>σ</b>	<b>Sign</b>
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse d'un système comptable approprié	<b>61</b>	<b>4.11</b> <b>3.54</b>	<b>0.84</b> <b>1.19</b>	<b>0.001</b>
Analyse du chiffre d'affaires potentiel Analyse de besoins de contrôles financiers	<b>61</b>	<b>4.11</b> <b>3.49</b>	<b>0.84</b> <b>1.16</b>	<b>0.000</b>
Analyse du point mort Analyse du prix de revient	<b>61</b>	<b>4.03</b> <b>3.89</b>	<b>0.98</b> <b>0.84</b>	<b>0.296</b>

**ANNEXE III**

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion  
financière lors de la phase de démarrage**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Consultation de l'information comptable Interprétation de l'information comptable	60	3.93 4.11	1.23 1.22	0.510
Consultation de l'information comptable Utilisation de budgets pour planifier	59	3.92 3.54	1.24 1.36	0.074
Consultation de l'information comptable Utilisation de budget pour contrôler	55	3.95 3.67	1.19 1.38	0.189
<b>Consultation de l'information comptable</b> <b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b>	<b>56</b>	<b>3.95</b> <b>3.21</b>	<b>1.26</b> <b>1.53</b>	<b>0.006</b>
<b>Consultation de l'information comptable</b> <b>Analyse des coûts de fabrication</b>	<b>60</b>	<b>3.97</b> <b>4.32</b>	<b>1.23</b> <b>1.08</b>	<b>0.037</b>
Consultation de l'information comptable Réévaluation du point mort	61	3.95 3.82	1.23 1.12	0.487
Consultation de l'information comptable Consultation des états financiers	61	3.95 4.16	1.23 1.07	0.135
<b>Consultation de l'information comptable</b> <b>Anticipation besoins de fonds par budget de caisse</b>	<b>58</b>	<b>3.95</b> <b>3.36</b>	<b>1.25</b> <b>1.59</b>	<b>0.008</b>
<b>Consultation de l'information comptable</b> <b>Suivi des comptes-clients</b>	<b>58</b>	<b>4.00</b> <b>4.50</b>	<b>1.24</b> <b>0.90</b>	<b>0.007</b>
Consultation de l'information comptable Respect des termes de crédit des fournisseurs	59	3.95 4.24	1.24 1.09	0.157
<b>Interprétation de l'information comptable</b> <b>Utilisation de budgets pour planifier</b>	<b>59</b>	<b>3.98</b> <b>3.54</b>	<b>1.22</b> <b>1.36</b>	<b>0.011</b>
Interprétation de l'information comptable Utilisation de budgets pour contrôler	55	4.02 3.67	1.18 1.38	0.055
<b>Interprétation de l'information comptable</b> <b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b>	<b>56</b>	<b>3.95</b> <b>3.21</b>	<b>1.24</b> <b>1.53</b>	<b>0.007</b>

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion  
financière lors de la phase de démarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
Interprétation de l'information comptable Analyse des coûts de fabrication	59	3.98 4.31	1.22 1.09	0.055
Interprétation de l'information comptable Réévaluation du point mort	60	4.00 3.80	1.22 1.12	0.289
Interprétation de l'information comptable Consultation des états financiers	60	4.00 4.15	1.22 1.07	0.201
Interprétation de l'information comptable Anticipation besoins de fonds par budget de caisse	57	4.00 3.33	1.24 1.58	0.002
Interprétation de l'information comptable Suivi des comptes-clients	57	4.05 4.49	1.23 0.91	0.025
Interprétation de l'information comptable Respect des termes de crédit des fournisseurs	59	4.00 4.24	1.23 1.09	0.269
Utilisation de budgets pour planifier Utilisation de budgets pour contrôler	55	3.71 3.67	1.24 1.38	0.727
Utilisation de budgets pour planifier Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs	55	3.55 3.18	1.40 1.53	0.168
Utilisation de budgets pour planifier Analyse des coûts de fabrication	58	3.53 4.29	1.37 1.09	0.000
Utilisation de budgets pour planifier Réévaluation du point mort	59	3.54 3.80	1.36 1.13	0.212
Utilisation de budgets pour planifier Consultation des états financiers	59	3.54 4.14	1.36 1.07	0.000
Utilisation de budgets pour planifier Anticipation besoins de fonds par budget de caisse	56	3.63 3.36	1.33 1.59	0.178
Utilisation de budgets pour planifier Suivi des comptes-clients	56	3.57 4.48	1.33 0.91	0.000

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion  
financière lors de la phase de démarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>σ</b>	<b>Sign</b>
<b>Utilisation de budgets pour planifier</b> <b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>	<b>58</b>	<b>3.55</b> <b>4.22</b>	<b>1.37</b> <b>1.09</b>	<b>0.003</b>
<b>Utilisation de budgets pour contrôler</b> <b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b>	<b>51</b>	<b>3.76</b> <b>3.22</b>	<b>1.38</b> <b>1.55</b>	<b>0.045</b>
<b>Utilisation de budgets pour contrôler</b> <b>Analyse des coûts de fabrication</b>	<b>54</b>	<b>3.70</b> <b>4.30</b>	<b>1.37</b> <b>1.11</b>	<b>0.002</b>
Utilisation de budgets pour contrôler Réévaluation du point mort	55	3.67 3.75	1.38 1.14	0.693
<b>Utilisation de budgets pour contrôler</b> <b>Consultation des états financiers</b>	<b>55</b>	<b>3.67</b> <b>4.21</b>	<b>1.38</b> <b>1.01</b>	<b>0.001</b>
Utilisation de budgets pour contrôler Anticipation besoins de fonds par budget de caisse	54	3.69 3.44	1.38 1.55	0.267
<b>Utilisation de budgets pour contrôler</b> <b>Suivi des comptes-clients</b>	<b>52</b>	<b>3.67</b> <b>4.44</b>	<b>1.34</b> <b>0.94</b>	<b>0.000</b>
<b>Utilisation de budgets pour contrôler</b> <b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>	<b>54</b>	<b>3.70</b> <b>4.17</b>	<b>1.37</b> <b>1.11</b>	<b>0.025</b>
<b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b> <b>Analyse des coûts de fabrication</b>	<b>56</b>	<b>3.21</b> <b>4.27</b>	<b>1.53</b> <b>1.10</b>	<b>0.000</b>
<b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b> <b>Réévaluation du point mort</b>	<b>56</b>	<b>3.21</b> <b>3.84</b>	<b>1.53</b> <b>1.11</b>	<b>0.008</b>
<b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b> <b>Consultation des états financiers</b>	<b>56</b>	<b>3.21</b> <b>4.13</b>	<b>1.53</b> <b>1.08</b>	<b>0.000</b>
Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs Anticipation besoins de fonds par budget de caisse	53	3.23 3.36	1.54 1.59	0.641
<b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b> <b>Suivi des comptes-clients</b>	<b>53</b>	<b>3.17</b> <b>4.55</b>	<b>1.53</b> <b>0.80</b>	<b>0.000</b>

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion  
financière lors de la phase de démarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
<b>Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs</b>	<b>56</b>	<b>3.21</b>	<b>1.53</b>	<b>0.000</b>
<b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>		<b>4.30</b>	<b>1.06</b>	
<b>Analyse des coûts de fabrication</b>	<b>60</b>	<b>4.32</b>	<b>1.08</b>	<b>0.004</b>
<b>Réévaluation du point mort</b>		<b>3.85</b>	<b>1.10</b>	
Analyse des coûts de fabrication	60	4.32	1.08	0.311
Consultation des états financiers		4.15	1.07	
<b>Analyse des coûts de fabrication</b>	<b>57</b>	<b>4.32</b>	<b>1.09</b>	<b>0.000</b>
<b>Anticipation besoins de fonds par budget de caisse</b>		<b>3.37</b>	<b>1.60</b>	
Analyse des coûts de fabrication	57	4.32	1.09	0.123
Suivi des comptes-clients		4.56	0.78	
Analyse des coûts de fabrication	58	4.29	1.09	0.908
Respect des termes de crédit des fournisseurs		4.28	1.06	
<b>Réévaluation du point mort</b>	<b>61</b>	<b>3.82</b>	<b>1.12</b>	<b>0.047</b>
<b>Consultation des états financiers</b>		<b>4.16</b>	<b>1.07</b>	
Réévaluation du point mort	58	3.79	1.14	0.063
Anticipation besoins de fonds par budget de caisse		3.36	1.59	
<b>Réévaluation du point mort</b>	<b>58</b>	<b>3.87</b>	<b>1.13</b>	<b>0.000</b>
<b>Suivi des comptes-clients</b>		<b>4.50</b>	<b>0.90</b>	
<b>Réévaluation du point mort</b>	<b>59</b>	<b>3.78</b>	<b>1.12</b>	<b>0.002</b>
<b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>		<b>4.24</b>	<b>1.09</b>	
<b>Consultation des états financiers</b>	<b>58</b>	<b>4.17</b>	<b>1.08</b>	<b>0.000</b>
<b>Anticipation besoins de fonds par budget de caisse</b>		<b>3.36</b>	<b>1.59</b>	
Consultation des états financiers	58	4.16	1.07	0.084
Suiv des comptes-clients		4.50	0.90	
Consultation des états financiers	59	4.17	1.07	0.731
Respect des termes de crédit des fournisseurs		4.24	1.09	

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion  
financière lors de la phase de démarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>s</b>	<b>Sign</b>
<b>Anticipation besoins de fonds par budget de caisse</b> <b>Suivi des comptes-clients</b>	<b>55</b>	<b>3.35</b> <b>4.47</b>	<b>1.57</b> <b>0.92</b>	<b>0.000</b>
<b>Anticipation besoins de fonds par budget de caisse</b> <b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>	<b>56</b>	<b>3.38</b> <b>4.20</b>	<b>1.57</b> <b>1.10</b>	<b>0.001</b>
Suivi des comptes-clients Respect des termes de crédit des fournisseurs	56	4.48 4.20	0.91 1.10	0.110
<b>Consultation de l'information comptable</b> <b>Informé à l'avance banquier des besoins de fonds</b>	<b>53</b>	<b>4.00</b> <b>3.42</b>	<b>1.27</b> <b>1.45</b>	<b>0.005</b>
<b>Interprétation de l'information comptable</b> <b>Informé à l'avance banquier des besoins de fonds</b>	<b>52</b>	<b>4.10</b> <b>3.38</b>	<b>1.19</b> <b>1.44</b>	<b>0.002</b>
Utilisation de budgets pour planifier Informé à l'avance le banquier des besoins de fonds	51	3.63 3.39	1.26 1.46	0.305
Utilisation de budgets pour contrôler Informé à l'avance le banquier des besoins de fonds	48	3.69 3.44	1.31 1.43	0.339
Tirer profits d'escomptes/achats des fournisseurs Informé à l'avance le banquier des besoins de fonds	48	3.15 3.42	1.54 1.50	0.367
<b>Analyse des coûts de fabrication</b> <b>Informé à l'avance banquier des besoins de fonds</b>	<b>52</b>	<b>4.38</b> <b>3.42</b>	<b>1.05</b> <b>1.46</b>	<b>0.000</b>
Réévaluation du point mort Informé à l'avance le banquier des besoins de fonds	53	3.81 3.42	1.13 1.45	0.072
<b>Consultation des états financiers</b> <b>Informé à l'avance banquier des besoins de fonds</b>	<b>53</b>	<b>4.21</b> <b>3.42</b>	<b>1.04</b> <b>1.45</b>	<b>0.001</b>
Anticipation besoins de fonds par budget de caisse Informé à l'avance le banquier des besoins de fonds	52	3.44 3.38	1.55 1.44	0.785
<b>Suivi des comptes-clients</b> <b>Informé à l'avance banquier des besoins de fonds</b>	<b>52</b>	<b>4.46</b> <b>3.42</b>	<b>0.94</b> <b>1.46</b>	<b>0.000</b>

**Tests T, Comparaison des comportements en matière de gestion  
financière lors de la phase de démarrage (suite)**

<b>Comportements observés</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>ó</b>	<b>Sign</b>
<b>Respect des termes de crédit des fournisseurs</b>	<b>51</b>	<b>4.12</b>	<b>1.13</b>	<b>0.002</b>
<b>Informé à l'avance banquier des besoins de fonds</b>		<b>3.39</b>	<b>1.46</b>	