

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

PAUL MUSAFILI

BACCALAUREAT EN COMPTABILITE

LES CARACTERISTIQUES PERSONNELLES ET DE GESTION

DES IMMIGRANTS-ENTREPRENEURS:

CAS DE LA REGION DU SAGUENAY AU QUEBEC

DECEMBRE 1991



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

Dès que la décentralisation de l'immigration s'intègre dans le cadre des politiques privilégiées de développement régional au Québec, des efforts considérables sont déployés pour favoriser une participation accrue des immigrants dans ce sens. Or, une présence élevée des immigrés dans la littérature sur l'entrepreneuriat dans divers pays est notable. Par ailleurs, la création d'entreprises génératrices d'emplois en milieu régional constitue la clé de son développement. Par conséquent, la création des conditions favorables à l'émergence de l'entrepreneuriat chez les immigrants établis en région constitue un moyen pour favoriser leur participation à son développement. Il convient alors, au préalable, de bien connaître les conditions dans lesquelles oeuvrent les immigrants-entrepreneurs déjà établis en région pour envisager une action efficace visant à favoriser l'esprit d'entrepreneuriat des immigrants en milieu régional.

C'est dans cet ordre d'idée que l'objectif général de notre étude visait à établir principalement un portrait de l'immigrant-entrepreneur en milieu régional, plus précisément dans la région du Saguenay au Québec. Et pour y arriver, nous avons testé un modèle de recherche composé de trois dimensions principales à savoir les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur, ses pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels de son entreprise. Il existe d'autres éléments susceptibles d'influencer ces trois dimensions et qu'il convient de tenir en considération tels que l'âge de l'entreprise, sa taille et le secteur d'activités dans lequel elle évolue, sans toutefois oublier le contexte environnemental.

Le modèle proposé fut testé auprès de 32 immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans les villes de La Baie, Chicoutimi et Jonquière. Les résultats révèlent que l'immigrant-entrepreneur du Saguenay est généralement jeune, universitaire, adopte un niveau d'utilisation des pratiques de gestion relativement inférieur à la moyenne et est issu d'une famille dont les parents oeuvrent dans le

monde des affaires. Il s'oriente presque exclusivement dans les secteurs commercial ou des services.

Contrairement à l'âge et le secteur d'activités, la taille de l'entreprise produit une influence significative sur les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur, l'utilisation des pratiques de gestion et les résultats organisationnels. La concentration des immigrants-entrepreneurs de formation universitaire, ne permet pas de constater l'existence d'une corrélation significative entre le niveau d'instruction et le niveau d'utilisation des pratiques de gestion. Il n'existe pas de corrélation significative entre le nombre d'années de travail avant de se lancer en affaires ainsi que les antécédents familiaux et l'utilisation des pratiques de gestion. Pas de corrélation significative existante non plus entre le niveau d'utilisation des pratiques de gestion et les résultats organisationnels.

Un encadrement des immigrants voulant se lancer en affaires pourrait constituer un moyen pour favoriser l'esprit d'entrepreneuriat chez les immigrants et permettrait d'en attirer d'autres vers la région.

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier et à dédier ce mémoire à toute ma famille qui, au cours de nombreuses années, m'a supporté et encouragé à toujours aller de l'avant.

Je désire souligner l'étroite collaboration de Messieurs Gilles Saint-Pierre et Claude Lalonde qui, par leur encadrement et leur disponibilité, leurs conseils et leurs encouragements, m'ont permis de voir l'aboutissement de ce travail. J'aimerais remercier les lecteurs, Messieurs Marc-Urbain Proulx et Rachid Khali pour leur judicieux commentaires.

Que Monsieur Jean-Marie Toulouse voie ici l'expression de ma gratitude pour avoir bien voulu mettre à ma disposition son questionnaire dont je me suis inspiré.

Mes sincères remerciements s'adressent également aux immigrants-entrepreneurs et autres intervenants pour leur franche participation sans laquelle cette étude n'aurait jamais vu le jour.

Aussi je remercie le gouvernement rwandais ainsi que le gouvernement canadien qui, à travers l'Institut de Développement Nord-Sud, a financé mes études de maîtrise à l'UQAC.

Enfin je dis merci à tous ceux qui, de loin ou de près ont contribué à la bonne réalisation de cette recherche, en particulier Normande et mes amis Marie, Christine et Prosper pour leur encouragement et soutien moral.

TABLE DE MATIERES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS.....	iv
TABLE DES MATIERES	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des graphiques et des figures	x
CHAPITRE I. PROBLEMATIQUE.....	1
1.1 Introduction	1
1.2 Problématique.....	7
1.3 Objectif et question de recherche.....	10
CHAPITRE II. CADRE THEORIQUE.....	13
2.1 Définition des concepts.....	15
2.1.1 Immigrant-entrepreneur.....	15
2.1.2 Caractéristiques de l'entrepreneur.....	19
2.1.3 Pratiques de gestion.....	21
2.1.4 Résultats organisationnels.....	25
2.2 Modèle de recherche.....	29
2.2.1 Dimensions du modèle.....	29
2.2.2 Variables du modèle.....	31
2.2.2.1 Caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur.....	31
2.2.2.1.1 Origine ethnique.....	36
2.2.2.1.2 Age.....	36
2.2.2.1.3 Instruction.....	38
2.2.2.1.4 Expérience.....	41
2.2.2.1.5 Antécédents familiaux.....	44
2.2.2.2 Pratiques de gestion.....	46
2.2.2.2.1 Objectifs généraux.....	53
2.2.2.2.2 Planification.....	54
2.2.2.2.3 Organisation.....	57

2.2.2.2.4	Gestion du personnel.....	57
2.2.2.2.5	Contrôle de gestion.....	58
2.2.2.3	Résultats organisationnels.....	60
2.2.2.4	Age, taille et le secteur.....	63
2.3	Hypothèses	70
2.3.1	Premier groupe d'hypothèses informations générales et différences.....	70
2.3.2	Deuxième groupe d'hypothèses relation individu-processus.....	71
2.3.3	Troisième groupe d'hypothèses Relation processus-résultats.....	73
CHAPITRE III. LA METHODOLOGIE.....		75
3.1	Echantillon	75
3.2	Sujets	77
3.3	Instrument de mesure.....	78
3.4	Traitement des données.....	82
CHAPITRE IV. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.		84
4.1	Résultats d'ensemble et profil général de l'entrepreneur-immigrant.....	84
4.1.1	Présentation de l'échantillon.....	84
4.1.2	Caractéristiques personnelles de l'immigrant- entrepreneur.....	93
4.1.3	Pratiques de gestion.....	100
4.1.4	Résultats organisationnels.....	103
4.2	Résultats selon l'âge, la taille et le secteur d'activités.....	104
4.2.1	Vérification de l'hypothèse 1.....	106
4.2.1.1	Caractéristiques des immigrants- entrepreneurs selon l'âge de l'entreprise	106
4.2.1.2	Pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise.....	110
4.2.1.3	Résultats organisationnels selon l'âge des entreprises de l'échantillon étudié....	112
4.2.1.4	Conclusion relative à l'hypothèse 1.....	113

4.2.2	Vérification de l'hypothèse 2.....	114
4.2.2.1	Caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs selon la taille de l'entreprise.....	114
4.2.2.2	Pratiques de gestion selon la taille de l'entreprise.....	118
4.2.2.3	Résultats organisationnels selon la taille de l'entreprise.....	120
4.2.2.4	Conclusion relative à l'hypothèse 2.....	121
4.2.3	Vérification de l'hypothèse 3.....	122
4.2.3.1	Caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs selon le secteur.....	123
4.2.3.2	Pratiques de gestion selon le secteur d'activités.....	126
4.2.3.3	Résultats organisationnels selon le secteur d'activités.....	128
4.2.3.4	Conclusion relative à l'hypothèse 3.....	129
4.3	Caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion..	131
4.4	Pratiques de gestion et les résultats organisationnels.....	136
	CHAPITRE V. CONCLUSION.....	139
5.1	Sommaire	139
5.2	Limites.....	143
5.3	Recommandations relatives à des recherches ultérieures et opinion personnelle.....	144
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	149
	ANNEXE I: QUESTIONNAIRE.....	166
	ANNEXE II: TEST T DE SIGNIFICATION.....	178

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:	Résultats des démarches menées pour constituer l'échantillon des immigrants-entrepreneurs.....	85
Tableau 2:	Le détail de l'échantillon.....	86
Tableau 3:	Caractéristiques des entreprises.....	88
Tableau 4:	Caractéristiques des immigrants-entrepreneurs.	96
Tableau 5:	Pratiques de gestion pour les entreprises de l'échantillon.....	102
Tableau 6:	Résultats organisationnels des entreprises de l'échantillon étudié.....	104
Tableau 7:	Caractéristiques de l'entrepreneur-immigrant selon l'âge de l'entreprise.....	109
Tableau 8:	Pratiques de management selon l'âge de l'entreprise.....	111
Tableau 9:	Les résultats organisationnels selon l'âge.....	113
Tableau 10:	Caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur selon la taille de l'entreprise.....	117
Tableau 11:	Pratiques de management suivant la taille de l'entreprise.....	119
Tableau 12:	Résultats organisationnels obtenus selon la taille des entreprises de l'échantillon étudié.....	121
Tableau 13:	Les caractéristiques de l'entrepreneur-immigrant selon le secteur d'activités de l'entreprise.....	125
Tableau 14:	Pratiques de gestion suivant le secteur d'activités de l'entreprise.....	128

Tableau 15:	Résultats obtenus selon le secteur d'activités des entreprises de l'échantillon étudié.....	129
Tableau 16:	Corrélation entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion.....	133
Tableau 17:	Corrélation entre le nombre d'années de travail et l'utilisation des pratiques de gestion.....	134
Tableau 18:	Corrélation entre les antécédents familiaux et l'utilisation des pratiques de gestion.....	135
Tableau 19:	Corrélation entre les pratiques de gestion et la variation du chiffre d'affaires.....	137
Tableau 20:	Corrélation entre les pratiques de gestion et la variation du nombre des employés.....	138

LISTE DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES

Graphique 1:	Cadre général.....	14
Graphique 2:	Modèle de recherche.....	69
Figure 1:	Les immigrants selon l'année d'immigration.....	94
Figure 2:	Région d'origine.....	95
Figure 3:	Niveau d'instruction des immigrants- entrepreneurs.....	98
Figure 4:	Répartition des immigrants-entrepreneurs selon l'âge.....	98

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

1.1 Introduction

La création de nouvelles entreprises joue un rôle de premier plan dans le processus de génération d'emplois. Par conséquent, si l'on veut accroître le nombre d'entreprises créatrices d'emplois, il est important que l'on connaisse mieux les conditions favorables à leur émergence. La création d'emplois par les petites et moyennes entreprises ainsi que la décentralisation de l'immigration sont actuellement deux aspects importants dans la politique de développement socio-économique des régions au Canada en général et au Québec en particulier (Ministère des Communautés Culturelles, 1991).

La création d'entreprises, souvent traduit par l'entrepreneurship, n'est cependant pas un phénomène étranger à l'immigration. Shapero (1975) et Shapero et Sokol (1982) soulignent une présence élevée des immigrants dans de nombreuses recherches portant sur l'entrepreneurship dans divers pays. Dans une revue de littérature sur les dimensions sociales de l'entrepreneurship, les mêmes auteurs rapportent que les immigrants représentaient 41% des entrepreneurs

de Bogota de l'échantillon étudié par Lipman (1969); 35% des entrepreneurs de Marseille de l'échantillon de Bonifay(1974); 28% des entrepreneurs libanais de l'échantillon de Sayigh (1962). Collins et Moore (1970) signalent de leur côté que 20% des entrepreneurs de l'échantillon considéré étaient nés à l'extérieur des Etats-Unis. Litvak et Maule (tel que cités par Toulouse,1979) signalent que 34,8% des entrepreneurs québécois sont juifs. Parmi les six cent cinquante mille juifs qui étaient en Allemagne en 1973, 46% de ceux qui étaient actifs, oeuvraient dans le monde des affaires pour leur propre compte (Shapero, 1975)

Dans une brève revue de littérature, Banacich (1973) indique que le taux de création d'entreprises chez les immigrants est plus élevé par rapport au reste de la population. Elle cite comme exemples; qu'en 1943, 63.6% des chinois en Jamaïque étaient en affaires comparativement à 2.2% de la population totale en affaires; en 1925, 49.3% des juifs en Allemagne étaient en affaires, contre seulement 9.8% de la population totale; que 97% des familles de chinois au Mississippi démarrent des épiceries. L'étude de Derossis (1971) sur les entrepreneurs mexicains montre bien qu'un pourcentage non négligeable étaient des réfugiés Allemands et Libanais. Dans son étude sur le développement de l'entrepreneurship au Pakistan, Papanek (1962) rapporte que le groupe de réfugiés Hindous et autres étrangers vivant au Pakistan était identifiés comme plus entrepreneurial. Selon

Light (1972), le recensement de 1940 rapporte que 40% des hommes Japonais de Los Angeles travaillaient pour leur propre compte.

Les observations ci-haut constitue une base suffisante pour affirmer que le taux élevé de création d'entreprises chez les immigrants justifie l'importance accordée à ces derniers par la littérature sur l'entrepreneursip. A ce sujet, les chercheurs ont effectué des études au niveau global d'une part et au niveau des différentes communautés surreprésentées d'autre part, pour tenter de relever les différents facteurs à la base de ce taux élevé de création d'entreprises par les immigrants. Light(1984) indique que deux éléments expliquent ce phénomène: théorie de désavantages - l'exclusion des minorités sur le marché du travail les pousse à chercher leur survie dans le commerce; théorie culturelle - les longues heures de travail, la frugalité, la solidarité du groupe.

Dans un effort à la recherche d'un modèle théorique de l'immigrant entrepreneur, Toulouse et Brenner (1988) ont essayé de passer en revue et regrouper certaines études qui expliquent le phénomène de création d'entreprises chez les immigrants. Leur revue de littérature a débouché sur une synthèse de 4 théories principales qui expliqueraient le comportement entrepreneurial des immigrants:

Théorie de la "division des marchés"

Cette théorie stipule que les activités de la grande entreprise laissent certains créneaux pouvant être mieux exploités par certains

groupes d'entrepreneurs, les immigrants en particulier. Selon Kim et Hurh (1985), le haut risque et la faible marge bénéficiaire empêchent la grande entreprise d'être active dans certaines régions périphériques. C'est ainsi que certains groupes d'entrepreneurs comme le cas des coréens aux Etats-Unis, ont su exploiter ces créneaux (Bonacich, Light et Wong cité par Toulouse et Brenner, 1988). Ces entreprises appartenant aux immigrants exploitent mieux ces créneaux grâce à la disponibilité d'une main d'oeuvre immigrante abondante à bon marché, et le font par le biais de franchisage et/ou des sous-contrats.

La théorie de "désavantages"

Souvent les immigrants sont désavantagés sur le marché du travail dans leur pays d'accueil à cause des problèmes de langue, niveau d'éducation jugé inférieur, sous-emploi, discrimination et par d'autres règles d'accès à la société hôte (Light 1980, Kim et Hurh 1985). Newcomer (1961) signale que les immigrants détiennent rarement des emplois bien rémunérés. Ils subissent la discrimination à cause de leur accent et ethnicité, et trouvent ainsi dans l'auto-emploi un revenu relativement meilleur et les considérations relatives à cette catégorie de personnes. Cette situation a comme résultat d'encourager les immigrants à se créer leur propre emploi par le moyen de petites entreprises (Light 1979, Bonacich 1972,1973). Light (1984) ajoute que le manque d'emploi encourage les gens à chercher un revenu non-salarial. D'où un taux élevé de création d'entreprises par les

immigrants. Bonacich (1978) confirme la théorie de désavantages en indiquant que les Coréens des Etats-Unis créent plus d'entreprises parce que les emplois qui leur sont offerts sont non qualifiés et moins payant pour leur conférer le même statut socio-économique que celui d'avant l'immigration. C'est ainsi qu'ils organisent un mécanisme de défense en s'entraïdant financièrement, travaillant de longues heures et en menant un mode de vie modeste, dans la plupart du temps, inférieur à celui d'avant leur immigration. Light (1979) parle des asiatiques qui sont surreprésentés dans l'auto-emploi car plus désavantagés. Gap Min (tel que cité par Toulouse et Brenner, 1988) signale que plus on est désavantagé, plus on crée d'entreprises: " aux Etats-Unis les désavantages sont plus grand chez les Coréens que chez les immigrants Philipins, donc les Coréens créent plus d'entreprises que les Philipins".

Théorie culturelle

Plusieurs études sur l'entrepreneurship soulignent que certaines communautés d'immigrants créent plus d'entreprises par rapport aux autres. Cette théorie culturelle postule que la propension à créer une entreprise varie en fonction de la valeur que la collectivité accorde à l'acte de créer une entreprise. C'est ainsi qu'aux yeux de plusieurs, les communautés ethniques surreprésentées dans la littérature sur l'entrepreneurship auraient développé une culture qui encourage ou supporte les activités d'affaires (Toulouse et Brenner, 1988). Et c'est le cas de Juifs, des Chinois, des Japonais, les Libanais.... Dans une brève

revue de littérature, Min et Jaret (1985) à l'instar d'autres auteurs, indiquent par exemple que c'est surtout l'éthique de travail qui fait la différence entre d'une part, les Chinois, les Japonais et les Juifs; et de l'autre, d'autres membres de la société américaine en ce qui est du taux de création d'entreprises. La littérature sur l'entrepreneurship des Coréens-Américains met aussi l'emphase sur les longues heures de travail ardu comme facteurs de succès en affaires.

La théorie des "facteurs structurels"

Une autre hypothèse avancée pour expliquer une présence élevée des immigrants dans plusieurs recherches sur l'entrepreneurship comporte plutôt un aspect structurel. Light (1984) privilégie ainsi l'accès aux ressources plutôt que la culture et explique que "ce n'est pas la culture d'un groupe d'immigrants qui explique ses comportements entrepreneuriaux, c'est plutôt l'accès de ce groupe aux ressources nécessaires à la création d'entreprises". Cronin (tel que cité par Toulouse et Brenner 1988) a surtout indiqué que les entrepreneurs Cubains réussissent parce qu'ils sont financés de façon adéquate. Il est aussi intéressant de signaler l'importance du financement familial et communautaire dans le commerce étranger en France (MA MUNG et SIMON, 1990). Light (tel que cité par Min et Jaret 1985) indique que les associations de crédits rotatifs et les liens de parenté étendus, ont beaucoup aidé les entreprises familiales japonaises aux Etats-Unis.

Ainsi il apparaît que le taux élevé de créations d'entreprise chez les immigrants s'explique d'une part, par la présence d'un individu dans un environnement étranger où il est désavantagé surtout sur le marché du travail, ce qui le pousse à chercher à créer une entreprise pour se tailler une place dans la société hôte. D'autre part, il semble que la plupart des immigrants ont recours aux ressources (capital, main d'oeuvre...) de leur communauté ethnique pour se lancer en affaires.

1.2 Problématique

Sans toutefois multiplier les exemples, chose qui ne manque pas, il ressort de ces différentes observations que l'immigration pourrait constituer un réservoir d'entrepreneurs potentiels que les pays d'immigration comme le Canada en général, et le Québec en particulier devraient développer au service de la société. Certaines études faites au Canada, surtout en Ontario, révèlent déjà une forte proportion néo-canadienne parmi les entrepreneurs à succès (Robidoux et Garnier, 1973:48). Ainsi, pour une meilleure mise en valeur de ce potentiel entrepreneurial des immigrants, il est essentiel de disposer de certaines données sur leur processus de création et de développement d'entreprises.

Alors que plusieurs études ont été faites sur la création d'entreprises par les immigrants dans divers pays comme la France,

l'Angleterre, l'Allemagne et surtout les Etats-Unis, très peu d'études ont été réalisées au Canada en général et au Québec en particulier. C'est là, l'origine du manque d'informations générales sur le niveau d'entrepreneurship des immigrants au Canada/Québec. Pour le Québec nous n'avons pu inventorier que quelques études faites sur l'entrepreneurship des immigrants, ce qui confirme le vide signalé par Toulouse et Brenner(1988).

En effet, une attention particulière est portée seulement sur les étrangers voulant venir investir au Canada/Québec et par conséquent, même les quelques études faites ne visaient que l'évaluation du succès des programmes visant à attirer cette catégorie d'immigrants (Samuel et Conveys 1986; Nash 1987; Ministère des Communautés Culturelles 1986; Lamoureux 1988). Bien que l'apport de ce groupe à l'économie canadienne et québécoise soit positif, il existe un autre groupe important d'immigrants-entrepreneurs qu'il vaut la peine de tenir en considération. Les résultats de l'étude menée par Brenner et Toulouse (1989) sur la création d'entreprises par les chinois de Montréal révèlent que 45,7% de ces immigrants-entrepreneurs chinois étudiés, étaient venus au Québec sans aucun objectif de se lancer en affaires. Il ressort de ces résultats que presque la moitié des immigrants-entrepreneurs sont abandonnés à eux mêmes. Seuls les immigrants ayant manifesté l'intention de se lancer en affaires à leur venue au Canada, sont assistés par des programmes spéciaux entre autres des

subventions et des facilités d'obtention de crédit auprès des institutions financières leur sont accordées.

Par ailleurs, une autre série d'études a été réalisée, non pas dans le but d'évaluer le niveau d'entrepreneurship de certaines communautés culturelles, mais plutôt d'examiner de façon globale différents aspects socio-économiques de ces communautés. Les résultats de ces études révèlent que les communautés étudiées comportent un niveau d'esprit entrepreneurial élevé. Lasry (1982) s'est intéressé sur la communauté des juifs sépharades de Montréal; Gutwirth(1973) a travaillé sur la communauté des juifs hassidim de la ville de Montréal; Painchaud et Poulin (1988) se sont penchés sur les Italiens de la province de Québec.

En réalité c'est la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal qui a pris le devant dans les recherches sur la création d'entreprises par les immigrants. En plus d'une recherche sur le modèle théorique de l'immigrant-entrepreneur en 1988 à laquelle nous avons fait allusion plus haut, Toulouse et Brenner (1989) ont considéré la création d'entreprises par les chinois de Montréal; Toulouse et Brenner (1990) ont aussi étudié la création d'entreprises par les haïtiens de Montréal. Ils se sont donc surtout intéressés dans un premier temps sur les différentes communautés ethniques de Montréal où la concentration des immigrants est très forte. Rien n'a été fait en dehors de Montréal.

A l'heure actuelle où l'accent est mis sur la décentralisation de l'immigration au Québec, soit favoriser l'immigration et l'intégration des immigrants dans les milieux non métropolitains, il convient aussi de rendre ces milieux attrayants et favorables aux immigrants en général et à ceux ayant le potentiel entrepreneurial en particulier, pour leur participation accrue au développement régional. Et sur ce, il est essentiel de bien connaître au préalable les conditions, et la situation dans lesquelles évoluent les immigrants-entrepreneurs déjà établis en région. Par ailleurs, il reste un vide d'informations au niveau régional en ce qui concerne la création d'entreprises par les immigrants, alors que la faible concentration de ces derniers pourrait rendre les conditions bien différentes en région qu'en milieu métropolitain. Ainsi l'apport de notre étude sera entre autres de faire un pas vers l'exploration de l'immigrant-entrepreneur présent dans les régions au Québec et spécialement au Saguenay.

1.3 Objectif et question de recherche

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des études visant à élargir les connaissances sur l'entrepreneurship des immigrants au Québec de façon générale et en milieu non-métropolitain en particulier.

Comme indiqué ci-haut, la création d'entreprises par les immigrants repose principalement sur les ressources inter-ethniques. Ceci suppose un certain niveau de concentration d'immigrants pour

permettre la disponibilité des ressources suffisantes dont principalement les ressources en capital de démarrage et en main-d'oeuvre à bon marché. Par conséquent, on serait porté à croire que la création d'entreprises par les immigrants ne serait possible que dans les milieux métropolitains où la concentration des immigrants est importante. Cependant, le phénomène existe aussi dans les milieux non-métropolitains pour lesquels les chercheurs ont jusqu'ici manifesté peu d'intérêt.

Ainsi, dans le souci de favoriser l'émergence de l'entrepreneurship des immigrants et en même temps encourager leur participation au développement régional, il nous paraît essentiel de bien connaître d'abord qui est l'immigrant-entrepreneur que nous avons en région.

C'est dans cette perspective que nous essayerons, au cours de la présente étude, de répondre à la question générale suivante, soulevée par cette problématique:

Quelles sont les caractéristiques personnelles et de gestion de l'immigrant-entrepreneur de la région du Saguenay?

Telle est l'interrogation que nous tenterons d'examiner en tenant compte des données suivantes:

1. Les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur;
2. Ses pratiques de management;
3. La variation des résultats organisationnels de son entreprise.

Les résultats de cette étude nous permettront de mieux connaître l'immigrant-entrepreneur du milieu non-métropolitain ainsi que les conditions dans lesquelles il évolue dans la région du Saguenay. Ainsi les conclusions de cette enquête pourraient servir de référence pour une action visant à favoriser et encourager la création des entreprises par les immigrants ayant un potentiel entrepreneurial.

CHAPITRE II

CADRE THEORIQUE

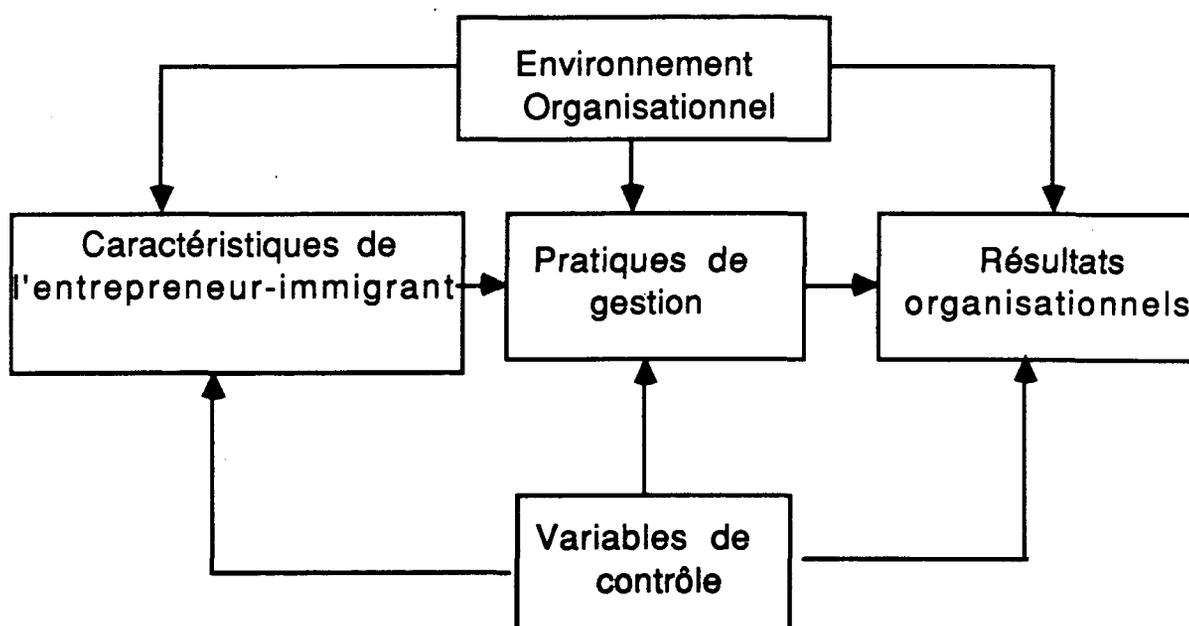
Avant de passer à la définition proprement dite des concepts qui seront utilisés dans la présente étude, il semble essentiel d'introduire d'abord le cadre général adopté et qui renferme ces concepts à définir.

Le cadre général de la présente étude s'inspire du modèle adopté par Campbell, Dunette, Lawler et Weick (1970). Ce modèle est défini comme étant un portrait schématique des facteurs déterminant l'expression du comportement de gestion d'un propriétaire-dirigeant - facteurs à être considérés dans la prédiction d'une efficacité managériale. Ce cadre général comporte trois dimensions de base gravitant autour de trois concepts: individu, processus et résultats. La littérature affirme que le propriétaire-dirigeant est en grande partie responsable du cheminement et des performances de son entreprise (Lalonde, 1985). Cette affirmation constitue la base même de ce cadre général. C'est pour cette raison que la question qui est à l'origine de cette étude est formulée autour de cette affirmation.

Malgré le caractère exploratoire de notre étude, elle ne se limitera pas seulement à la description du profil de l'immigrant-entrepreneur,

mais elle se veut aussi de vérifier l'existence des relations entre certaines caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur et ses pratiques de gestion d'une part, et d'autre part vérifier l'existence des relations entre certaines pratiques de gestion et les résultats obtenus par l'entreprise.

Graphique 1: Cadre général



Référence: CAMPBELL, DUNETTE, LAWLER ET WEICK (1970).

Le présent chapitre couvrira un aperçu des principales recherches effectuées dans un cadre similaire et nous essayerons de voir dans quelle mesure il est possible de l'adapter à la problématique de l'immigrant-entrepreneur. Dans un premier temps nous présenterons une synthèse des recherches ayant dégagé des caractéristiques des

propriétaires-dirigeants d'une manière générale et celles portant sur les caractéristiques des immigrants-entrepreneurs (minoritaires ou étrangers) en particulier. Cette revue de littérature sur les traits fondamentaux des propriétaires-dirigeants nous inspirera pour faire ressortir les éléments (variables) qui nous serviront dans notre étude.

Un sommaire de quelques résultats des recherches sur les techniques et pratiques de gestion sera fait pour nous aider à faire ressortir des aspects essentiels à considérer dans l'examen des pratiques de gestion utilisées par les immigrants-entrepreneurs. Nous passerons en revue les études portant sur l'évaluation des résultats organisationnels pour en dégager les facteurs à mesurer pour évaluer les résultats organisationnels en rapport avec les pratiques de gestion adoptées par les immigrants-entrepreneurs qui composeront l'échantillon.

2.1 Définition des concepts

2.1.1 Immigrant-entrepreneur

Le concept d'"immigrant-entrepreneur" comporte deux concepts qu'il convient de définir au préalable, pour éviter une interprétation inappropriée de l'utilisation de ce mot dans notre contexte. Les deux concepts étant: entrepreneur et immigrant.

Il n'existe pas jusqu'à date une définition exacte sur laquelle les chercheurs dans le domaine de l'entrepreneurship s'entendent pour le mot "entrepreneur". Pour Toulouse (1979) l'entrepreneur initie, innove, met sur pieds de nouvelles combinaisons de facteurs là où elles n'existaient pas ou n'étaient même pas envisagées. La caractéristique principale de l'entrepreneur n'est pas seulement d'avoir une disposition d'esprit, une propension à agir mais il doit aussi passer de la propension à l'action. (Komives,1972). Schumpeter (1934) ne considère un individu comme entrepreneur que lorsqu'il découvre de nouvelles combinaisons. Selon Gartner(1988), la différence entre un entrepreneur et un non-entrepreneur est que le premier crée des organisations alors que l'autre ne le fait pas. Pour Brockhaus (1980), un entrepreneur est un propriétaire majoritaire qui dirige une entreprise dans laquelle il a investi et qui n'a pas d'autre emploi. Davids (1963), Draheim (1972), Mescon et Montari (1981) appellent entrepreneur, le fondateur d'une nouvelle entreprise. Howell (1972) ajoute qu'en plus de créer une entreprise, le propriétaire doit avoir l'intention de croître pour qu'il soit considéré comme entrepreneur. Collins et Moore (1970) considèrent comme entrepreneur chaque individu qui réalise de "nouvelles combinaisons" et perd ce caractère aussitôt qu'il met en place son entreprise." Selon Lachman (1980) un entrepreneur est une personne qui utilise de nouvelles combinaisons pour fabriquer une nouvelle marque. Pour Hull, Bosley et Udell (1980), c'est un individu qui organise et dirige une entreprise en assumant le risque à la recherche du profit,

acquisition par achat ou héritage d'une entreprise existante avec intention de l'agrandir.

Selon Kent (1984), la première personne à définir le mot entrepreneur à savoir Say (1816) le perçoit comme un individu qui prend le risque et assure la gestion. Schumpeter (1934) considère comme entrepreneur tout individu innovateur. Un entrepreneur au sens de Kirzner (1979) est celui qui perçoit ce que les autres ne voient pas et agit sur cette perception. Julien et Marchesnay (1987) perçoivent l'entrepreneur comme une personne qui possède un esprit d'entreprise mais l'actualisant en créant une entreprise. Vesper(1980) décrit différents types d'entrepreneurs tels que les individus travaillant à leur compte, bâtisseurs d'organisations, innovateurs indépendants, reproducteurs de modèles, exploiters d'économies d'échelle, acquéreurs, acquéreurs-vendeurs et les rassembleurs de capitaux.

Mintzberg (1984) considère comme entrepreneur le haut cadre qui "prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements contrôlés, affectant son organisation". Il exploite les opportunités et résout les problèmes. La fonction entrepreneuriale est considéré dans le cadre des activités associées au changement systématique dans le cadre des activités associées au changement systématiques dans les organisations, qu'elles soient nouvelles ou pas.

Mintzberg tel que cité par Aktouf (1989) indique que les théoriciens ne parviennent toujours pas à se mettre d'accord sur la définition de l'entrepreneur. "Ainsi les questions suivantes restent sans réponse: L'entrepreneur est-il simplement l'innovateur? Est-il celui qui apporte le capital? Ou est-il un intermédiaire qui sait marier l'argent et les idées?"

Malgré ces différences parfois même grandes dans la définition de ce qui est entrepreneur, le concept de création d'entreprises revient constamment. Et pour les fins de notre étude, nous allons considérer l'entrepreneur au sens large de Vesper (1980). Un entrepreneur au sens de notre définition est un individu qui a investi dans une organisation ou qui travaille pour son propre compte et qui participe à la gestion de l'entité dans laquelle il a investi. Nous tenons aussi en considération les individus ayant créé les organisations sans but lucratifs et dont ils assurent la gestion.

Il n'est pas toujours facile de déterminer dans quelle mesure une personne est immigrante ou ne l'est pas. Selon le Petit Robert, un immigré signifie quelqu'un qui est venu de l'étranger. On définit comme immigrant, une personne qui entre dans un pays étranger pour s'y établir. Dans le colloque sur les relations interculturelles (mars 1990) on a défini comme immigrant toute personne qui a été admise au Canada, en vue d'y établir une résidence permanente ou encore toute personne qui n'avait pas de citoyenneté canadienne à la naissance. Notre choix a été guidé par le fait qu'une personne venant

de l'extérieur connaît une situation d'intégration particulière par rapport au reste de la population, les immigrants de la deuxième génération étant ainsi exclus. Siegfried note que le premier immigré demeure sa vie durant un homme de son pays d'origine. Cette constatation confirme que l'immigrant de première génération connaît une situation sociale bien différente des autres immigrants.

Toulouse et Brenner (1988) définit comme entrepreneurs-immigrants, les immigrants qui créent des entreprises. Bref, est immigrant-entrepreneur, tout immigrant (au sens de notre définition) ayant investi son argent dans une entreprise ou commerce tout en participant à sa gestion ou encore qui travaille à son propre compte. Pour les organisations sans but lucratif, nous considérons comme immigrant-entrepreneur, l'immigrant ayant initié l'organisation dont il assure la gestion.

2.1.2 Caractéristiques de l'entrepreneur

Des divergences persistent quant à déterminer de façon précise les caractéristiques de l'entrepreneur. Néanmoins, il existe deux éléments qui ressortent de plusieurs études abordant l'aspect "caractéristiques de l'entrepreneur". De même ces deux éléments sont désignés différemment dans diverses études.

Dans son étude sur les propriétaires-dirigeants faillis de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean, Lalonde (1985) distingue les caractéristiques personnelles telles que l'âge, l'ethnicité, la religion,

l'éducation, l'expérience, et les antécédents familiaux des croyances, attitudes ou valeurs comme le dogmatisme, l'idéologie d'affaires et le contrôle du destin. Toulouse (1979) parle d'un côté des caractéristiques sociologiques que sont l'ethnicité, la religion, le milieu familial, l'éducation, l'âge et l'expérience de travail, alors que de l'autre côté il parle des caractéristiques psychologiques que sont l'attitude de l'individu face au risque de sa carrière, sa famille, son image et l'aspect monétaire. Sans toutefois s'écarter des autres, Robidoux (1973) décrit les conditions ambiantes dans les quelles il classe le milieu familial, le rang de la famille, l'hérédité, l'influence des parents, le niveau d'éducation, l'âge, l'expérience et les activités professionnelles; il décrit aussi les conditions d'ordre moral et matériel en termes des besoins d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation, le goût du risque, le flair, la confiance en soi et le sens inné de l'organisation.

Tremblay (1968) définit la première catégorie comprenant entre autres l'âge, la religion, l'ethnicité, l'éducation, l'expérience de travail et les antécédents familiaux comme étant l'ensemble des caractéristiques externes basées sur les données objectives. Il définit la seconde catégorie comprenant entre autres les attitudes, les valeurs qu'entretiennent les individus au sujet de certains concepts, comme étant des caractéristiques internes basées sur les données subjectives (Tremblay, 1968).

Ainsi la littérature sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant partage ces dernières en deux groupes distincts: les

caractéristiques personnelles et les attitudes ou les caractéristiques psychologiques. En général cette identification des caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur vise à développer une typologie permettant de reconnaître certains traits communs à des groupes particuliers des immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans le milieu des affaires. La littérature indique aussi que les traits psychologiques dépendent des croyances et de la culture. Cependant pour notre étude, nous n'allons pas aborder ce deuxième aspect étant donné le caractère multiculturel de l'échantillon étudié. Cette dimension ne nous permettrait pas de trouver un ensemble de traits communs à un groupe d'immigrants-entrepreneurs vu leurs origines culturelles très diversifiées.

2.1.3 Pratiques de gestion

Dans notre texte, les termes gestion et management seront utilisés indistinctement. Fayol(1970) définit la fonction de gestion à l'aide de cinq sous-fonctions à savoir la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Pour Fayol (tel que cité par Aktouf 1989), la fonction administrative, communément nommée comme la gestion ou management, consiste à dresser le programme général d'action d'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes. Il définit le rôle d'administrer comme consistant à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Boisvert (1980) a essayé d'exposer les définitions que Fayol donne à ces éléments du processus de gestion:

- Prévoir: c'est anticiper les conditions futures du marché, les ressources utilisables pour la firme, les contraintes et besoins de divers groupes d'influence internes ou externes à la firme, tels ses dirigeants ou le gouvernement. C'est aussi et peut-être surtout décider maintenant en tenant explicitement compte des résultats futurs de ces décisions et de l'environnement dans lequel ils se manifesteront. Prévoir au sens de Fayol n'a rien des devinette. il s'agit plutôt d'étudier systématiquement l'entreprise et son milieu, de discerner des tendances et de formuler un plan d'action.

- Organiser c'est rassembler les moyens d'action de la firme, c'est-à-dire ses ressources humaines et matérielles de façon telle que l'on réalisera les objectifs. En pratique, l'on constate que le processus d'organisation, c'est-à-dire de construction d'une structure, ne pourra se faire que si l'on considère les ressources dans une perspective dynamique. L'on tendra donc plutôt à structurer les activités accomplies par les ressources matérielles telles les machines et les actions des hommes.

- Coordonner c'est agir pour réaliser l'unité d'action et donc pour utiliser les ressources au moindre coût. La coordination se fait de plusieurs façons comme:

- . la standardisation des opérations
- . la standardisation des résultats
- . la standardisation des compétences
- . la supervision des compétences
- . l'ajustement mutuel des actions et activités

- Contrôler c'est comparer les résultats obtenus aux résultats recherchés pour ajuster en conséquence le fonctionnement de l'organisation. Se des écarts sont observés, l'on modifiera selon le cas, soit les résultats recherchés, soit le mode d'action choisi pour obtenir.

- Commander c'est veiller à une utilisation efficace des ressources humaines de l'entreprise. L'on conviendra que cela sera d'autant plus réalisé que le manager pourra montrer à ses subalternes que l'accomplissement de leurs tâches amènera du même coup la rencontre de leurs intérêts particuliers. On croit généralement que l'exercice du leadership dépend en partie des qualités personnelles du manager et des caractéristiques de la situation dans laquelle il se trouve. Si tous ne réussissent pas à devenir d'emblée un leader, on croit qu'ils mettront toutes les chances de leur côté s'ils acquièrent une compréhension profonde de la nature humaine et une connaissance précise des opérations de l'unité dont ils charge.

Cette façon de percevoir la gestion de Fayol a été suivie dans une certaine mesure. Comme le dit Boisvert (1980), certains auteurs ont ajouté, retranché ou redéfini certaines composantes tout en gardant la

prévoyance, l'organisation et le contrôle. Ces trois composantes étant universellement mentionnées dans la définition de la gestion. Une grande divergence, surtout dans l'approche débute avec Mintzberg qui lui s'intéresse surtout à l'action plutôt qu'à la gestion (Boisvert, 1980). Cet auteur signale que Fayol s'intéresse à la gestion alors que Mintzberg s'intéresse à l'action du manager.

Strang tel que cité par Mintzberg (1984) signale que les grand composantes du travail d'un cadre consiste à planifier, organiser, motiver, diriger et contrôler; auxquelles il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. Il conclut que c'est là le meilleur sens qu'on peut donner su mot "gérer".

Aujourd'hui le modèle de Fayol de 5 sous-fonctions est réduit à un modèle de 4 sous-systèmes: la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Bergeron, 1986).

Le mot "Management" inclut à la fois les fonctions de direction et de traitement des problèmes humains dans le but de réaliser au mieux les objectifs à la fois économiques et humains de l'entreprise (Gauthier et Diridollou, 1989). Gasse (1989) souligne que le processus de gestion porte fondamentalement sur la classification d'objectifs à long terme, la formulation des orientations et des stratégies appropriées à l'atteinte de tels objectifs et le retour de l'information afin d'indiquer l'atteinte ou non des buts établis.

Historiquement, le processus de gestion dans les grandes entreprises était considéré comme un processus prédictif, et concernait la clarification des objectifs à long terme, la formulation des politiques et stratégies appropriées pour atteindre les objectifs et obtenir l'information en retour, afin d'indiquer le succès ou l'échec dans la réalisation des objectifs fixés (D'Amboise et Gasse, 1980; Gasse, 1989).

Bergeron (1986) définit la gestion comme étant un processus qui permet de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation afin d'atteindre des buts précis. La nature même de la gestion est de garantir une utilisation maximale des ressources, c'est-à-dire que celles-ci soient utilisées à de bonnes fins. Blanchard (tel que cité par Lalonde, 1985) perçoit le management comme une forme particulière de leadership.

De ces différentes définitions, il paraît évident de considérer au préalable les quatre principales fonctions de gestion que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle de gestion

2.1.4 Résultats organisationnels

Plusieurs recherches ont tenté de définir le concept de résultats organisationnels ou performances sans qu'aucun consensus ne soit adopté par tous. Pour certains auteurs, la survie d'une entreprise après les cinq premières années constitue un indice suffisant pour son succès (Komives, 1965; Collins et Moore, 1970). Steers (1975) a révélé comme critères pertinents dans l'évaluation organisationnelle des

petites entreprises: adaptabilité-flexibilités, productivité, satisfaction, rentabilité, efficience, croissance et survie.

L'efficacité organisationnelle ou la performance est un phénomène complexe et multidimensionnel qu'il est toujours difficile à opérationnaliser (Dess et Robinson, 1984). Ceci parce que même en tenant compte des deux mesures économiques populaires que sont la rentabilité des actifs et la croissance des ventes, les difficultés ne manquent pas pour évaluer de façon précise la performance organisationnelle.

La rentabilité par rapport à l'ensemble de l'industrie dans laquelle évolue une entreprise constitue aussi un bon indicateur de l'efficacité organisationnelle. Souvent la difficulté principale revient à savoir exactement si l'évaluation se fait au sein d'une même industrie ou si l'on ne voudrait pas comparer cet indicateur avec d'autres industries. Sauf évidemment que même au sein d'une même industrie, d'autres facteurs seraient nécessaire pour ne pas interpréter de façon erronée les résultats obtenus. Rumett tel que cité par Dess et Robinson(1984), signale que même au sien d'une industrie, une entreprise avec des portefeuilles relativement plus technique, a une performance supérieure à l'ensemble du secteur.

Sans toutefois tenir compte de l'industrie, il existe un problème majeure dans l'évaluation des actifs et des ventes. Des estimations précises, exactes sont difficiles à obtenir par des techniques d'enquête

et représentent une source d'erreurs dans les mesures pour deux raisons: la nature confidentielle de l'information et la variance des procédures comptables par les répondants.

Divers auteurs définissent la performance par le succès de l'entreprise. Ce qui entraîne dans la plupart des recherches empiriques de mesurer la performance organisationnelle par le succès ou la faillite (par exemple Smith 1978). Ceci rend la tâche difficile pour ceux qui veulent examiner la différence de performance parmi les entreprises existantes. Par conséquent le chercheur auprès de la petite entreprise privée rencontre des difficultés pour obtenir des données objectives sur la performance. Les causes sont que de telles informations ne sont pas publiquement disponibles et les propriétaires sont sensibles à divulguer une information relative à la performance de peur à se faire piéger par la concurrence. Parfois même lorsque de telles informations sont obtenues, elles comportent un grand risque d'erreur attribuable à la différence dans les procédures comptables.

Deux mesures économiques sont souvent utilisées pour évaluer la performance d'une entreprise:

- le bénéfice net après taxes sur les actifs totaux est généralement considéré comme une mesure opérationnelle de l'efficacité d'une entreprise en tenant compte de l'utilisation profitable sur base du total des actifs (Ansoff 1965; Bourgeois 1980, Gale 1972) Ansoff affirme que la rentabilité sur l'investissement est une

mesure généralement accepté pour évaluer le succès d'une entreprise.

- la croissance des ventes constitue une seconde mesure économique de la performance qui reflète comment une entreprise s'adapte à son environnement (Hofer et Schendel 1978) en augmentant avec succès la part de marché de leur produit (Ansoff, 1965).

A ces mesures objectives, s'ajoute des fois des mesures subjectives comme savoir dans quelle mesure l'équipe de direction perçoit la performance de leur entreprise par rapport à d'autres. Cette comparaison se base sur les résultats publiés dans les associations de commerce. Dess et Robinson (1984) trouvent que la perception de l'équipe de direction sur la façon dont performe leur entreprise - mesurée de manière subjective - concorde avec la performance observée en utilisant les mesures objectives que sont la rentabilité sur les actifs et la croissance des ventes.

Gasse (1989) indique qu'un nombre d'actions reliées à la gestion peuvent influencer les performances organisationnelles. Pour Cannon(1968), certaines stratégies d'action peuvent accroître la performance entre autres la diversification, réduction de l'étendue de la gamme des produits et l'amélioration des pratiques de gestion.

Cet ensemble de considérations nous inspire à élaborer un modèle sur les caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur et son entreprise.

Nous exposons ci-dessous les principales dimensions et variables de ce même modèle de façon plus détaillée.

2.2 Modèle de recherche

2.2.1 Dimensions du modèle

Nous n'allons pas prétendre mettre en place un modèle permettant de mesurer les éléments que nous tiendrons en considération dans notre étude tels que les caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur, les pratiques de gestion et les résultats organisationnels dans les entreprises concernées. Il existe par ailleurs des recherches antérieures qui pourraient nous servir. C'est dans cette perspective que nous nous sommes inspiré du cadre général de Campbell, Dunette, Lawler et Weick (1970) utilisé pour étudier le comportement managérial ainsi que la performance et l'efficacité. Comme présenté ci-haut, le cadre général dont nous nous servirons comporte trois dimensions principales à savoir l'immigrant-entrepreneur, les pratiques de gestion ainsi que les résultats, lesquelles dimensions sont susceptibles d'être influencées par l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Au niveau de l'individu, certaines variables ont été utilisées pour tenter de relever les caractéristiques du propriétaire-dirigeant. Par ailleurs est-il que des divergences demeurent sur les variables les plus susceptibles de permettre l'identification des caractéristiques d'un

propriétaire-dirigeant (Lalonde, 1985). Ces caractéristiques sont d'autant importantes que plusieurs études ont été faites dans le but de déterminer la portée de leur influence sur le comportement administratif du dirigeant. Les résultats de ces recherches ne convergent cependant pas sur l'existence des relations typiques entre ces deux éléments.

Il est essentiel, avant de chercher à vérifier l'existence possible d'une relation entre les caractéristiques du dirigeant et son comportement administratif, de signaler ce que représente ce même comportement administratif. Tel que mentionné par Lalonde (1985), plusieurs auteurs s'accordent pour dire que l'innovation et les pratiques de gestion constituent l'élément de base des activités administratives du dirigeant. Il renchérit que l'entrepreneur adapte l'entreprise à l'environnement par les activités de l'innovation et de gestion. C'est ainsi que nous avons mis l'accent sur les pratiques de gestion dans notre étude comme étant l'activité administrative fondamentale de l'entrepreneur car elles sont, relativement, facile à mesurer dans le cas qui nous concerne.

La littérature sur les pratiques de gestion comporte des éléments stratégiques ainsi que des éléments opérationnels dont la différence doit être bien nette. Cette différence est d'autant plus importante que l'évaluation des relations susceptibles d'exister entre certains types d'activités administratives (dont les pratiques de gestion en principal) et les résultats organisationnels en dépend.

Plusieurs recherches ont été effectuées sur les performances des entreprises pour essayer d'identifier certains éléments associés aux résultats obtenus dans l'entreprise. Le nombre d'employés et le chiffre d'affaires peuvent être de bons indices pour nous servir des variables des résultats découlant d'une utilisation des pratiques de gestion. Il semble relativement facile d'obtenir des données concernant ces deux variables.

2.2.2 Variables du modèle

Ci-haut nous avons exposé un modèle qui ne comporte que des dimensions de base et il reste important d'identifier et de définir les différentes variables à l'intérieur de chaque dimension. A titre de rappel, les trois dimensions de base du modèle adopté sont les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur, les pratiques de gestion et les résultats organisationnels.

2.2.2.1 Caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur

Comme nous l'avons indiqué précédemment, certaines caractéristiques telles que l'âge, l'état civil, le niveau d'instruction, l'expérience et les antécédents familiaux sont les caractéristiques personnelles les plus susceptibles d'influencer le comportement des propriétaires-dirigeants dans leurs activités administratives et en particulier le niveau d'utilisation des pratiques de gestion. Il n'est aucune littérature qui ne signale d'une façon ou d'une autre l'importance de la personne du propriétaire-dirigeant pour le succès

de l'entreprise. Fourcade(1984) fait remarquer que "... une bonne connaissance de la nouvelle entreprise nécessite une analyse élaborée de son dirigeant."

Les théories de management attachent l'importance au rôle et comportement du dirigeant dans l'explication des performances d'une entreprise (Lalonde,1985). Ceci parce que le management repose sur la capacité du dirigeant à mobiliser son équipe pour atteindre les objectifs établis (Gauthier et Diridollou, 1989). De ces quelques indications ressort la place qu'a le propriétaire-dirigeant dans l'application des techniques et pratiques de gestion au sein de l'organisation. La personnalité du dirigeant peut avoir une influence décisive et déterminer le succès ou l'échec de l'entreprise (Garnier et Robidoux, 1973). Les mêmes auteurs rapportent que selon les spécialistes, les qualités de l'entrepreneur influencent directement les résultats de l'entreprise. La connaissance de ce qui distingue l'entrepreneur à succès du reste est un élément fondamental dans la mise en place des programmes visant à encourager le développement des entreprises en général et celles appartenant aux immigrants en particulier.

Dans leur étude sur les facteurs qui influencent le succès des entreprises appartenant aux entrepreneurs minoritaires, Aplin et Leveto (1976) se sont servi des variables "communément" utilisées dans la littérature pour relever les caractéristiques des entrepreneurs à succès. Ces variables étant l'éducation, les antécédents familiaux,

traits de personnalité, habilité interpersonnelle ainsi que les valeurs et croyances. Les mêmes auteurs poursuivent que les études isolant certains facteurs ne fournissent pas d'informations suffisantes à moins qu'on ne considère aussi d'autres facteurs importants comme les conditions environnementales et les contingences organisationnelles. Le développement des affaires appartenant à des "East Indians" oeuvrant aux Etats-Unis dépend d'une façon importante des perceptions des propriétaires, leur capacité à identifier les problèmes, comment ils y répondent stratégiquement et s'ajustent à l'environnement du marché américain (Dinker Raval, 1983). Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant influencent les objectifs, les marchés où opère l'entreprise et les pratiques de gestion adoptées par le propriétaire-dirigeant (Cragg et King, 1988).

Mahe Henry (1984) pour sa part fait remarquer que la plupart des particularités de la petite entreprise sont en relation directe avec le potentiel d'influence du propriétaire-dirigeant. Ceci s'expliquant tout simplement par le fait que les objectifs de l'entreprise sont très nettement marqués par les choix personnels du dirigeant. Au moment du lancement de l'entreprise, les chances de succès du projet viennent essentiellement de l'adéquation de l'homme au projet (Fortin, 1990). Il est de plus en plus accepté dans le monde des affaires américain que la capacité de l'entrepreneur est la clé pour une meilleure productivité et une compétition efficace sur le marché mondial (Stevenson et Gumpert, 1985). Dans une brève revue de littérature Keats et Bracker

(1988) tout comme d'autres chercheurs, (Bruno et Tyebjee, Cooper 1982) suggèrent que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant peuvent être associées à la performance de l'entreprise.

Si l'entrepreneurship est considéré comme un processus social, il va de soi qu'il est clairement sujet à être influencé à un certain nombre de niveaux (Gibb et Ritchie): à travers l'aspiration et le support parentaux et familiaux, le système éducatif, l'apprentissage vocationnel, l'emploi et le développement de carrière dans ou entre les compagnies et, en général à travers la présence des opportunités dans la vie adulte.

Fortin (1990) souligne que des connaissances en gestion facilitent le succès dans le démarrage d'une entreprise. Il ajoute que la complexité actuelle des affaires exige de l'entrepreneur ou de son équipe une certaine expertise en marketing, en finance et en gestion. La littérature indique que la famille représente une source importante d'images d'imitations auxquelles l'entrepreneur s'identifie. Plusieurs recherches confirment l'existence de traits distinctifs plutôt reliés à la famille (Fortin, 1990). Selon le même auteur, l'immigrant ou l'enfant d'immigrant a plus de chances qu'un autre de devenir entrepreneur. L'enfant dont l'un des parents est entrepreneur voit également ses probabilités d'en devenir un augmentées.

Il existe plusieurs études faites sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant pouvant nous instruire sur les variables déterminant les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur. Brockhaus (1982) propose comme variables des caractéristiques du propriétaire-dirigeant: la race, l'expérience antérieure en affaires, les traits psychologiques, etc. Dans son étude sur les entrepreneurs en Irlande du Nord, Hisrich (1988) s'est servi comme variables des caractéristiques socio-économiques: sexe, âge, état matrimonial, classe sociale, origine ethnique, occupation avant création et instruction. Gomolka (1979) tout comme Collins et Moore (1964) ont choisi comme variables pour les caractéristiques des entrepreneurs minoritaires: âge, sexe, ethnicité, instruction et l'occupation principale des parents. Fourcade Colette (1984) considère comme caractéristiques personnelles du dirigeant: l'âge, l'origine géographique, les raisons incitant à la création. Dans leur étude sur les caractéristiques entrepreneuriales de succès, Montagno, Kurakto et Sarcella (1986) ont considéré les dimensions suivantes: sexe, âge du propriétaire-dirigeant, nombre d'années en affaires, nombre d'années d'expérience en affaires et le nombre d'employés. Dans leur étude sur la performance financière de la petite entreprise, Cragg et King (1988) utilisent comme variables des caractéristiques individuelles du propriétaire-dirigeant: âge, sexe, fondateur, années d'expérience en tant que propriétaire-dirigeant, années dans la compagnie. Gomolka (1977) décrit comme éléments des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant: sexe, âge,

ethnicité, niveau d'instruction, classification économique et sociale de la famille.

De cette brève revue de littérature, les variables suivantes sont retenues pour mesurer les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur: âge, origine ethnique, instruction, expérience et antécédents familiaux.

2.2.2.1.1 Origine ethnique

La littérature sur l'entrepreneurship identifie ce dernier phénomène à différents groupes ethniques: Juifs, Libanais, Ibos au Nigéria.....(Shapero et Sokol, 1982). Sans toutefois revenir sur la façon dont certains groupes ethniques sont plus représentés dans la littérature sur l'entrepreneurship en général et celui des immigrants en particulier, il serait intéressant de vérifier s'il existe quelques groupes ethniques qui seraient surreprésentés parmi les immigrants-entrepreneurs de la région du Saguenay.

2.2.2.1.2 Age

Plusieurs auteurs ont déterminé l'intervalle d'âges entre 25 et 40 ans comme étant l'âge auquel une décision entrepreneuriale est le plus souvent prise (Mayer and Goldstein 1961, Shapero 1971, Howell 1972, Cooper 1973). Liles (1974) qualifie cet intervalle comme étant "la période libre pour le choix", car c'est au cours de cette période qu'un individu acquiert suffisamment d'expérience, de compétence et

la confiance en soi mais n'a pas encore encourus des obligations financières et familiales ou une position de prestige et de responsabilité dans une grande entreprise. Selon Robidoux et Garnier (1973), les entrepreneurs d'âge moyen (35-55ans) ont plus de succès. Ils ont trouvé une relation négative entre le succès de l'entreprise et l'âge de l'entrepreneur qui la dirige.

Susbauer (1969) signale que dans le secteur de la haute technologie, avant 25 ans l'éducation et le service militaire tendent à réduire le nombre d'entrepreneurs alors qu'après 60 ans, la diminution de l'énergie et autres limitations physiques réduisent le nombre d'entrepreneurs.

Gasse (1982) indique qu'il existe des différences d'âge moyen des entrepreneurs selon la culture. Taylor (1961) explique que le fait de se lancer en affaires jeune entraîne un taux plus élevé de mortalité (disparition des entreprises) car plus on est jeune moins on a suffisamment d'expérience, de capital et de savoir-faire. Il existe une corrélation entre l'âge de l'entreprise et l'âge du propriétaire-dirigeant, et la performance de l'entreprise. L'étude de Cragg et King (1988) supporte que le propriétaire-dirigeant plus jeune performe mieux que les plus vieux. D'où l'importance de considérer l'intervalle d'âge pour les immigrants-entrepreneurs dans notre étude.

Rosenberg tel que cité par Cragg et King (1988) signalent que plusieurs variables tendent à être associées chacune à l'autre. Par

exemple, en étudiant les petites entreprises, les propriétaires plus jeunes seraient plus portés à adopter de nouvelles méthodes au niveau des équipements et des pratiques de gestion.

Aussi l'âge du propriétaire-dirigeant est importante dans la performance d'une entreprise. L'âge de l'entreprise et l'âge du propriétaire-dirigeant sont corrélés significativement à la performance (Cragg et King, 1988). Les entreprises et les entrepreneurs les plus jeunes performant mieux par rapport aux entreprises plus vieilles et des propriétaires plus vieux (Foley, 1985; Miller et Toulouse 1986a)

2.2.2.1.3 Instruction

Rien ne semble plus logique que de dire qu'une personne avec un niveau d'instruction supérieure aurait plus de facilité à résoudre des problèmes au sein d'une entreprise qu'un autre avec un niveau d'instruction inférieur. Brockhaus et Nord (1979) indiquent qu'il existe une grande variation de niveau d'instruction pour différents types d'entrepreneurs. L'instruction peut aider à accroître le niveau d'entrepreneurship. Evidemment, Leibenstein (1968) signale que ce ne sont pas toutes les caractéristiques d'entrepreneurs qui peuvent être formées. Il précise cependant qu'il existe des lacunes fatales à l'entreprise, pouvant être éliminées par la formation. Par exemple, il peut être difficile sinon impossible d'apprendre aux gens comment repérer ou percevoir les opportunités d'affaires dans une économie,

mais il est possible de leur apprendre comment évaluer de telles opportunités une fois qu'elles sont perçues. De même certaines habilités managériales peuvent être apprises, mais sans ces dernières, les nouvelles entreprises ne pourraient survivre suite à l'incapacité de leurs dirigeants à surmonter les éternelles difficultés managériales des phases initiales et aussi à cause de la complexité du monde d'affaires actuel.

Le rôle administratif de planification et de contrôle nécessite une approche plus rationnelle de gestion et de formation spéciale. Carroll (1965) rapporte que le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant était associé à la taille de l'entreprise. Robidoux et Garnier (1973) de leur côté signalent que plus l'entrepreneur a fait d'études avancées, plus il est à même de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires et plus il a de connaissances techniques et administratives ou est à même de les acquérir rapidement. Dans l'industrie du meuble, D'Amboise (1974) indique que les entrepreneurs plus instruits tendent à utiliser le plus de techniques de contrôle auxquelles est subordonnée une performance positive. Robidoux et Garnier (1973) trouvent que dans les entreprises de haute technologie plus l'entrepreneur est instruit, plus le taux de croissance est élevé. Cependant ils n'ont constaté aucune relation entre la performance et l'expérience antérieure en gestion pour les entrepreneurs ayant une formation en ingénierie. Dans son étude sur 153 entreprises de 30 employés ou moins, Douglas (1976) trouve

qu'il n'y a pas de corrélation entre le niveau d'instruction et le taux de croissance. Par contre Gasse (1982) souligne que le niveau d'instruction pourrait avoir une influence sur d'autres variables cruciales telles que l'ouverture d'esprit, l'idéologie des affaires, traitement de l'information et la performance générale de l'entreprise.

Le niveau et le domaine d'instruction sont souvent choisis comme variables privilégiées dans la littérature sur l'entrepreneurship. Dans le temps, la littérature décrivait un entrepreneur comme une personne avec un niveau d'instruction moins élevé par rapport à la moyenne de la population (Shapiro 1975). A mesure que les années passent, les entrepreneurs tendent à être plus instruits par rapport à la moyenne de la population (Douglas, 1979), ceci étant surtout vrai dans le secteur de la haute technologie.

Toutefois, le niveau d'instruction semble varier avec la période au cours de laquelle s'est effectuée l'étude, le secteur individuel de même que le milieu (Lalonde, 1985). Cette observation se reflète par différentes études dont les résultats comportent un écart remarquablement élevé. Différents chercheurs tels que Deeks (1973), d'Amboise (1974), Gasse (1978), Brockhaus et Nord (1979) signalent un niveau d'instruction de 13 années ou moins chez les entrepreneurs de leurs échantillons. Alors que pour Litvak et Maule

(1971), Cooper (1973) et Mancuso (1975), le niveau d'instruction des entrepreneurs de leurs échantillons est de 15 années ou moins.

La littérature signale l'existence d'une certaine relation entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion, de même que les performances organisationnelles. Mayer et Goldstein (1961) indiquent que le succès des entreprises est associé avec les niveaux d'instruction plus élevés chez leurs dirigeants. Hoad et Rosko (1964) eux signalent que le succès le plus élevé implique une scolarité supérieure au secondaire à laquelle s'ajoute une solide expérience de base. D'Amboise (1974) à son tour établit une relation entre l'instruction et un certain niveau d'utilisation des techniques de contrôle de gestion. Douglas (1976) observe une relation significative entre le niveau et le type d'instruction des propriétaires-dirigeants et le succès de leurs entreprises mesuré en terme de croissance.

Dans le cadre de notre étude, cette variable nous aidera à connaître le niveau d'instruction des immigrants-entrepreneurs ainsi qu'à vérifier l'existence d'une relation entre le niveau d'instruction et le niveau d'utilisation des pratiques de gestion.

2.2.2.1.4 Expérience

Reuber, Dyke et Fisher (1990) indiquent que plusieurs études évaluent l'expérience en déterminant si oui ou non un individu a antérieurement travaillé dans le domaine de gestion ou dans une entreprise oeuvrant dans le domaine similaire par rapport à

l'entreprise de référence. Les mêmes auteurs poursuivent que le degré d'expérience est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine étudié. Cooper(1970) déclare qu'il est facile de démarrer une entreprise la deuxième fois, en ce qui est de la prise de décision et la connaissance sur la façon de lancer et d'opérer une entreprise. Il apparaît que l'expérience peut prendre son importance dans le démarrage tout comme dans la performance d'une entreprise.

Au moment de la décision de créer une entreprise, l'activité entrepreneuriale est toujours fonction du potentiel entrepreneurial et de la situation entrepreneuriale (Fortin,1990). Ceci constitue une des raisons pour plusieurs études d'avoir examiné la connexion entre la décision entrepreneuriale et l'expérience de travail avant la création de l'entreprise (Brockhaus, 1982). Le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le propriétaire-dirigeant avant de se lancer en affaires deviennent ainsi des variables importantes citées dans la littérature. Les propriétaires-dirigeants qui n'ont pas oeuvré dans le monde des affaires avant de démarrer leurs entreprises ne sont souvent pas suffisamment préparés soit financièrement et psychologiquement pour venir à bout des éternelles difficultés initiales (Cragg et King, 1988). Ils sont irréalistes dans leurs attentes sur la façon dont leurs affaires vont se développer et incapables de s'ajuster à la réalité moins rose. Environ 97% des entreprises de nouvelles technologies étudiées par Cooper (1972) avaient au moins

un des fondateurs qui avaient travaillé antérieurement dans le même secteur. De même Susbauer (1972) rapporte que 90% des compagnies ont un fondateur qui a travaillé dans la même industrie. Cooper (1972) a remarqué qu'environ 85% des nouvelles entreprises avaient des produits ou services initiaux résultant de l'expérience technique antérieure du fondateur.

Mayer and Goldstein (1961) indiquent qu'une expérience antérieure en affaires aide le propriétaire-dirigeant à acquérir et à démarrer plusieurs différentes entreprises dans sa vie active, ceci étant confirmé par les recherches de Lamont (1972) et Cooper (1970).

L'expérience peut devenir une base utile à l'analyse de la décision si on analyse soigneusement les expériences passées et si on réussit à définir les raisons fondamentales des succès et des échecs (Koontz et O'Donnell, 1980). Souvent cette variable est utilisée dans les recherches visant à déterminer l'importance de l'expérience antérieure dans le succès d'une entreprise. Robidoux et Garnier (1973) indiquent que l'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise. Les mêmes auteurs poursuivent qu'une expérience dans le domaine administratif ou dans le domaine scientifique et technique devrait être un atout précieux pour un entrepreneur. L'expérience peut être plus importante pour certaines industries et dans les

entreprises ayant adopté certaines stratégies (Reuber, Dyke et Fischer, 1990).

Carroll (1965) souligne que l'expérience acquise dans les entreprises antérieures est un des plus importants facteurs dans l'ultime succès des entrepreneurs manufacturiers. Dans son étude sur les entreprises de technologie, Lamont (1972) indique que l'expérience se reflète dans la performance supérieure de l'entreprise. Gasse (1982) conclut que l'importance relative de l'expérience sur la performance entrepreneuriale semble être en relation avec la complexité technologique et la taille de l'entreprise. Gasse(1982) souligne l'impact de l'expérience antérieure sur la performance entrepreneuriale. Selon le même auteur, l'effet net de l'expérience antérieure sur la performance de l'entreprise dépend des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et la transmissibilité de l'expérience au nouveau emploi.

Il ressort de cette littérature que l'expérience joue un rôle important dans la décision de créer une entreprise et dans sa performance.

2.2.2.1.5 Antécédents familiaux

Les entrepreneurs proviennent des familles engagées dans le monde des affaires et sont en majorité recrutés parmi les étrangers subissant certaines restrictions au niveau des opportunités économiques disponibles (Leibenstein, 1968). L'aspect antécédents

familiaux comporte à la fois une importance entrepreneuriale et une importance managériale. Cooper (1971) et Shapero (1972, 1975, 1982) rapportent que la crédibilité de créer une entreprise semble dépendre dans une certaine mesure de la connaissance des autres qui ont déjà démarré leurs entreprises.

Ainsi, un entrepreneur ayant démarré une entreprise pourrait stimuler ses employés à faire la même chose, et les employés qui se lancent en affaires encouragent leurs collègues de travail à faire de même. La famille, en particulier le père, la mère, le frère et la soeur, joue un rôle très important au niveau de la désirabilité et la crédibilité d'une action entrepreneuriale pour un individu. La littérature démontre que la majorité des entrepreneurs ont des parents entrepreneurs. L'influence de l'environnement familial dans la décision de se lancer en affaires est beaucoup citée dans la littérature. Celle-ci indique qu'un pourcentage élevé d'entrepreneurs ont des parents qui ont été entrepreneurs ou fermiers (Shapero 1971, Collins and Moore 1970). Il a été signalé dans les statistiques sur la population américaine que, de 50 à 58% des fondateurs d'entreprises aux États-Unis ont des parents qui ont été propriétaires d'entreprises, professionnels libéraux, artisans indépendants ou fermiers, alors que pour la même période, un recensement avait révélé que seulement moins de 12% de la population des États-Unis travaillent à leur compte (Shapero, 1975). En général, plusieurs chercheurs ont relevé cette tendance. Les résultats de l'étude menée

par Shapero (1973) dans le Nord de l'Italie révèlent que 56% des entrepreneurs avaient des parents qui travaillaient à leur propre compte; aux Philippines, 74% des entrepreneurs de l'échantillon étudié par Carroll (1965). D'autres études ont aussi démontré le même phénomène: au Kenya, Marris et Somerset (1971) trouvent 80% des entrepreneurs de l'échantillon étudié; presque 89% des entrepreneurs nigériens étudiés par Harris (1970); 61% des entrepreneurs de Bogota étudiés par Lipman (1969); 68% des entrepreneurs québécois étudiés par Robidoux (1975); 74% des entrepreneurs libanais étudiés par Sayigh (1962); 70% des entrepreneurs soudanais étudiés par Hammeed (1974). Trois quarts des entrepreneurs (industriels) du Pakistan, de l'échantillon étudié par Papanek (1962) sont des membres des communautés traditionnellement en affaires.

Une connaissance accrue du profil des immigrants-entrepreneurs devrait éventuellement permettre d'en arriver à dépister certaines forces et/ou faiblesses inhérentes à leurs caractéristiques.

2.2.2.2 Pratiques de gestion

L'impact des pratiques de gestion sur les résultats organisationnels ne fait plus de doute car plusieurs auteurs l'ont bien démontré. Ross et Kami tel que cité par Argenti (1976) soulignent que la principale cause des faillites est la mauvaise gestion. Il est bien évident qu'une gestion déficiente entraîne des mauvais résultats financiers. Robinson et al. (1986b) indiquent que la performance

financière dépend de la planification stratégique et la planification opérationnelle dans tous les domaines fonctionnels. Robinson et al. (1986a) précisent que la performance financière est fonction de la planification spécifique des activités. Dans son rapport de 1983, Dun & Bradstreet fait état de 44,9% de faillites dues à l'incompétence du ou des managers, 25% dues à une expérience mal équilibrée en gestion, 16,4% dues au manque d'expérience en gestion et 10,7% dues au manque d'expérience dans le secteur d'activités. Seulement 1,9% des faillites sont dues aux désastres, négligence et fraude. C'est ici que le rôle de la gestion prend son importance dans la vie d'une entreprise.

Le processus de gestion est une des stratégies à la disposition du propriétaire-dirigeant pour adapter son entreprise à l'environnement (D'Amboise et Gasse, 1980). Bien que ce dernier ne soit pas toujours évident pour les petites entreprises, l'importance des pratiques de gestion reste cruciale. Selon Dun et Bradstreet, 95% des faillites canadiennes sont dues à une mauvaise gestion et manque d'expérience. Levasseur (1986) signale qu'environ 80% de nouvelles entreprises disparaissent au cours de leurs cinq premières années et que la situation ne s'améliorera qu'avec la prise de conscience chez les entrepreneurs de la nécessité d'une meilleure gestion. Quatre faillites sur cinq sont causées par les ventes inadéquates, dépenses élevées d'exploitation et une faiblesse concurrentielle (Gasse, 1989).

Pour Riggs et Bracker (1986), la performance dépend de l'utilisation de diverses techniques de prise de décision dans la gestion des opérations. Foley (1985) postule que le succès dépend des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant, des politiques de la gestion du marketing, ainsi que de la taille et l'âge de l'organisation. Miller et Toulouse (1986a) signalent que la performance est en relation avec les stratégies de la firme, le style d'élaboration des stratégies, la structure de la firme ainsi que la personnalité du chef exécutif.

Gasse (1989) souligne également que l'utilisation des pratiques formelles de gestion dans les petites entreprises dépend énormément de la taille de l'organisation, technologie de base et du type d'environnement dans lequel évolue l'organisation. Le même auteur poursuit que pour être efficace, tous les types d'organisation, les petites et moyennes entreprises incluses, doivent adopter des systèmes de planification et de contrôle. C'est d'autant plus vrai pour les petites entreprises étant donné leurs ressources limitées. Cependant, la littérature signale que le processus de gestion et de formalisation dans les petites et moyennes entreprises est dans la plupart du temps abstrait (sinon presque absent) plutôt que visible.

Contrairement aux grandes entreprises qui cherchent toujours à influencer et dominer l'environnement, les petites et moyennes entreprises concentrent leurs efforts à s'adapter le plus rapidement possible à cet environnement en turbulence (Gasse, 1989). C'est ce qui

explique la différence entre le processus de gestion et de formalisation dans les grandes entreprises visant le long terme et celui des petites entreprises qui tend toujours à être à court terme. Les résultats des recherches indiquent cependant que les entrepreneurs peuvent avoir du succès sans plans formels écrits, ceci ne signifiant pas nécessairement que l'entrepreneur n'a pas une idée claire de ce qu'il tente de réaliser et du progrès fait (Gasse, 1989).

Cependant, c'est plutôt la petite entreprise qui a le plus besoin d'une rigueur dans la gestion pour une bonne allocation de ses ressources généralement limitées. C'est pourquoi l'on dit que la survie d'une petite entreprise dépend fortement de la capacité du propriétaire-dirigeant à composer avec l'environnement en perpétuel changement. Par ailleurs, au fur et à mesure que la taille de son entreprise croît, le propriétaire-dirigeant ne peut plus faire et retenir tout dans sa tête et a besoin de se servir de certaines techniques et pratiques de gestion pour accomplir de façon plus ou moins efficace ses responsabilités.

D'une brève revue de littérature, Lalonde(1985) a noté que les études incluant les données autres que financières montrent que la planification stratégique et l'utilisation de management constituent des facteurs importants, permettant de discriminer les entreprises qui ont fait faillite de celles qui ont survécu. De son côté, Gasse (1989) signale certains des divers auteurs ayant démontré que les petites entreprises se préoccupent plus d'objectifs à court terme plutôt que d'objectifs à

long terme, des résultats à court terme que des résultats à long terme, des enjeux tactiques plus que des buts stratégiques (Deeks, 1977; Mancuso, 1975; D'Amboise, 1974; Cloutier, 1973; Robidoux et Garnier, 1973; Crener et Bourgeois, 1971; D'Amboise et Gasse, 1980).

*Coles (tel que cité par Aplin et Leveto 1976) indique que la plupart des faillites des entreprises appartenant aux noirs des Etats-Unis pourraient être associées aux déficiences en gestion et habileté en marketing, ainsi que l'absence des capacités techniques spécifiques chez les dirigeants. De même l'étude de William Strang portant sur 100 entrepreneurs faillis noirs révèle que le manque d'habiletés en gestion est la principale cause de leurs faillites. Selon Gasse(1989) certaines activités de gestion peuvent influencer la performance organisationnelle. Cannon (1968) indique une liste des stratégies d'actions pouvant accroître la performance entre autres la diversification, la réduction de la gamme de produits et l'amélioration des pratiques de gestion.

Comme exposé ci-haut, nous avons choisi le processus de gestion pour mesurer les activités administratives auxquelles se consacre l'immigrant-entrepreneur dans son entreprise. Ce processus sera constitué par un ensemble des pratiques stratégiques et opérationnelles par lesquelles l'immigrant-entrepreneur cumule et prend des décisions touchant les quatre fonctions managériales à savoir: planification, organisation, direction et contrôle. Les

définitions données pour ces différentes fonctions s'inspirent de celles utilisées par Bergeron (1986):

La planification consiste à rechercher, choisir, préparer et élaborer des plans d'action, afin d'obtenir des résultats, c'est-à-dire, d'atteindre les objectifs. La planification est l'élaboration des objectifs, des politiques, des plans, des programmes, des budgets, des procédures, des standards et méthodes.

L'organisation consiste en une répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un agencement planifié. Elle permet au dirigeant de s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupes de travail.

La direction est le processus qui donne au gestionnaire le pouvoir d'influencer positivement les membres d'un groupe de travail et de les orienter vers les buts que l'entreprise veut atteindre. A ce niveau nous avons considéré la gestion du personnel comme étant une activité de direction accomplie par l'immigrant-entrepreneur.

Le contrôle permet d'évaluer les progrès réalisés, de les comparer aux objectifs, aux normes ou aux plans établis et de remédier aux situations qui peuvent compromettre les résultats qui correspondent aux plans établis. La phase de contrôle consiste à évaluer le rendement des activités à tous les niveaux de l'organisation, à procéder aux

corrections requises pour atteindre les objectifs et parvenir à la réalisation des plans élaborés antérieurement.

Chacune de ces variables comporte des éléments qu'il convient de préciser:

Planification:

a) les objectifs généraux

- leur nature
- couverture en termes de période

b) les plans formels

- leur nature
- couverture en termes de période et d'activités

Organisation

- structure en terme d'organigramme ou schéma mémorisé

Gestion du personnel

- procédures de recrutement, de sélection, d'embauche, d'évaluation, d'entraînement, de formation et de développement
- description écrite et/ou mémorisée de tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés

Techniques de contrôle

- utilisation des techniques de contrôle au niveau de la production, marketing, finance et personnel
- fréquence d'utilisation des techniques de contrôle
- celui qui exécute les contrôles

Loin d'être exhaustive, la liste des variables que nous avons choisies s'inspire de celles utilisées par Lalonde (1985) et Gasse (1989). La simplicité que nous avons adoptée, nous est dictée surtout par la taille des entreprises de l'échantillon, laquelle exige une structure simple avec des activités qui ne soient pas complexes. Aussi les résultats des études antérieures (Lalonde, 1985; Gasse, 1989) sur les pratiques de gestion dans les petites entreprises, nous poussent à utiliser un nombre de variables réduit.

Dans le cadre de notre étude nous étions désireux de savoir dans quelle mesure l'immigrant-entrepreneur se servait des pratiques de gestion de façon formelle dans l'exercice de ses activités (entrepreneuriales). Nous avons retenu les variables utilisées par Gasse (1989) à savoir les objectifs généraux, la planification, l'organisation, la gestion du personnel et le contrôle de gestion.

2.2.2.2.1 Objectifs généraux

Comme le signale Gasse (1989), la littérature sur la gestion des affaires insiste sur l'importance des objectifs et des buts pour une administration efficace des entreprises. Ces objectifs et buts doivent être connus de toutes les personnes devant contribuer à les atteindre afin d'éviter la dispersion des efforts au sein d'une entreprise. La formalisation dans la petite entreprise est loin d'être atteinte. Et la plupart des PME ne se fixent pas d'objectifs précis (Robidoux et Garnier (1973). Gasse (1989) révèle que seulement 10% des

entrepreneurs de son échantillon déclaraient avoir écrit leurs objectifs alors que la plupart avaient même du mal à les formuler au cours de l'entrevue. D'Amboise (1974) a remarqué que seul 14% dans les entreprises québécoises du secteur du meuble avaient des objectifs écrits.

Il existe pourtant une relation entre les objectifs particuliers et le taux annuel de croissance (Robidoux et Garnier, 1973). Robinson (1983) signale que la considération des objectifs constitue une des approches pour évaluer l'efficacité d'une organisation. Hornaday et Wheatley (1986) mettent l'emphase sur les objectifs plutôt que sur les activités de planification dans les performances d'une entreprise.

2.2.2.2.2 Planification

Nul n'ignore l'importance de la planification dans le processus de gestion. Selon Gasse (1989), la planification est un choix explicite parmi diverses possibilités d'actions pour l'entreprise dans l'ensemble et pour chaque département et pour chaque personne à l'intérieur. La littérature révèle malheureusement une faiblesse au niveau de la planification dans les petites et moyennes entreprises. Il existe deux principaux types de planification: planification stratégique et planification opérationnelle (McConkey, 1983, Miller, 1978, Ruser, 1981; Steinen 1979; Tate, Megginson, Scott et Trueblood, 1978).

Gasse (1989) fait remarquer que la caractéristique qui ressort des résultats de son étude est que dans la majorité des cas même la

planification faite n'est que de court terme ou pour un an ou moins. Churchill et Levis (1983), tout comme d'autres auteurs, décrivent la planification dans les PME comme quasi inexistante, simple, informelle et à court terme. D'Amboise (1974), Robidoux et Garnier (1973) confirment ces résultats. Il reste cependant que la planification pourrait influencer les résultats organisationnels. Robidoux et Garnier (1973) ont remarqué que nombreuses des entreprises avec une croissance rapide avaient des plans à court terme alors que celles avec des plans à long terme avaient des taux de croissance moindres. Pourtant, ceci ne diminue aucunement l'importance de la planification au sein d'une entreprise. Koontz et O'Donnell (1980) comparent une organisation sans planification à un navire sans gouvernail tournant en rond. Ils ajoutent qu'une entreprise ne va nulle part sans planification simplement parce que personne n'en connaît la destination.

Par contre selon Cloutier (1973), plus la période de planification est longue, plus les taux de croissance du chiffre d'affaires et de profits de l'entreprise sont élevés. Gerard Horigoyen (1985) souligne que la performance d'une entreprise est améliorée lorsque celle-ci possède un système de planification stratégique. Schollhammer et Kuriloff (1979) suggèrent que l'efficacité d'une (petite) organisation dépend essentiellement de la façon dont la gestion est capable d'utiliser la planification. La planification améliore la performance d'une entreprise (Riggs et Bracker, 1986; Robinson et al, 1986a and b; Ackelsberg, 1985). Certains auteurs mettent l'emphase sur la fixation

des objectifs plutôt que sur les activités de planification (Hornaday et Wheatley, 1986).

La performance financière d'une entreprise est en relation avec les activités de planification, des activités orientées vers le marché et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant (Cragg et King, 1988). La planification stratégique constitue aussi un autre aspect important dans le processus de gestion et reliée à la performance des entreprises. Robinson (1983) signale l'importance de la planification stratégique pour la survie d'une petite entreprise. Dans une brève revue de littérature Cragg et King (1988) soulignent que plusieurs auteurs ont tenté de vérifier si la planification améliore la performance (Riggs et Bracker, 1986; Robinson et al. 1986a et b, et Ackelsberg 1985).

Dans leur étude sur la planification stratégique versus la planification opérationnelle dans les petites entreprises de détails, Robinson, Logan et Salem (1986), ont signalé que la pratique de la planification à la fois stratégique et opérationnelle donnait une meilleure performance. Riggs et Bracker (1988) trouvent que les entreprises utilisant la planification performant mieux par rapport à celles qui ne la font pas.

Hornaday et Wheatley (1986) trouvent que les planificateurs performant mieux que ceux qui ne la font pas. Parmi entreprises étudiées par les mêmes auteurs, les propriétaires-dirigeants de celles

ayant survécues avaient fixés des objectifs pour survivre, ou de croître ou d'efficacité.

2.2.2.2.3 Organisation

La fonction d'organisation consiste à regrouper les activités nécessaires à la réalisation d'objectifs, à confier chaque groupe d'activités à un cadre possédant une autorité suffisante pour voir à leur exécution et à coordonner, à la verticale comme à l'horizontale, la structure de l'organisation (Koontz et O'Donnell, 1980). L'organisation d'une entreprise se reflète dans son organigramme qui consiste en fait, en une représentation schématique ou graphique de la structure d'autorité hiérarchique de l'organisation. L'absence de l'organigramme dans les petites et moyennes entreprises se justifie souvent par la taille réduite de l'entreprise. D'Amboise (1974) révèle que deux tiers des entreprises de l'échantillon étudié n'avaient pas d'organigramme.

2.2.2.2.4 Gestion du personnel

Nous étudierons aussi un autre aspect de formalisation au niveau des procédures de base de gestion du personnel et leur utilisation. Gasse (1989) détermine comme procédures fondamentales de gestion du personnel: description écrite de l'emploi, procédures d'embauche, procédures pour l'évaluation du personnel, procédures pour l'entraînement, procédures pour le développement. Lalonde (1985) a utilisé les mêmes procédures mais sous l'appellation d'encadrement.

Pour notre étude, nous avons choisi les mêmes variables utilisées par Lalonde (1985) et Gasse (1989) à savoir: la description des tâches, les procédures d'embauche, sélection, évaluation, entraînement, formation et développement.

2.2.2.2.5 Contrôle de gestion

Les diverses techniques de contrôle de gestion constituent aussi un aspect important dans la formalisation d'une entreprise. Ce contrôle est un outil complémentaire à la planification. Il permet ainsi de savoir dans quelle mesure l'on atteint les objectifs et buts fixés; et à savoir quels correctifs à apporter pour améliorer la performance.

Aktouf (1989) a passé en revue de certains instruments principaux de contrôle que sont:

- les programmes de travail (TLR, diagramme de Gantt, PRT, CPM),
- les états financiers prévisionnels,
- les tableaux de bord (chiffres et données les plus significatifs que l'on enregistre et vérifie au jour le jour),
- les normes et les standards (objectifs-cibles minimaux à atteindre en termes de quantités, de qualité),
- les systèmes de communication et d'information qui permettent de se concerter, s'entendre, consigner, acheminer, réaliser les retours d'informations, etc.,
- les matrices et tables d'incidents critiques, des écarts. etc.,

- l'inspection périodique et systématique (surtout aux points les plus sensibles, les plus importants et les plus stratégiques du processus de production).

Le même auteur indique qu'il ne peut être question ni de choix exclusif de l'un ou de l'autre, ni d'adoption exhaustive de tous ces instruments. Selon la situation, ou mieux, selon les situations successives, on pourra choisir, combiner, éliminer un, deux ou plusieurs de ces instruments.

Il est vrai que la taille de la petite entreprise n'est pas très favorable à l'utilisation des techniques toutes faites de contrôle de gestion. Les activités associées au contrôle sont simples et souvent ignorées (Beckam et al, 1982; Naumes, 1983; Cannon, 1969; Siropolis, 1977). Il y a cependant certaines pratiques au niveau du contrôle qui sont plus utilisées dans les petites entreprises (Lalonde 1985) et c'est celles-là que nous avons retenues pour les fins de notre étude à savoir: contrôle des inventaires, prix de revient, budget de ventes, budget des opérations courantes et l'analyse financière. Nous tenons à souligner qu'il n'existe presque pas de littérature sur l'utilisation des techniques et pratiques de gestion par les immigrants-entrepreneurs. Dans la recension de littérature faite, nous n'avons pas pu mettre la main sur une étude réalisée dans ce cadre. Par ailleurs nous présumons que le cas des immigrants-entrepreneurs dans le domaine (utilisation des pratiques de gestion), ne diffère pas beaucoup des autres petites entreprises. C'est pourquoi dans notre évaluation nous

opté pour l'approche comptable facilement saisissable pour les répondants.

2.2.2.3 Résultats organisationnels

Au niveau des résultats organisationnels, différents auteurs utilisent aussi les performances dont l'appréciation se mesure suivant l'objectif visé par la recherche. Dans son étude sur l'utilisation des techniques et pratiques de gestion dans la PME, Gasse(1989) évalue la performance des entreprises de l'échantillon étudié par: la productivité et la croissance. Quelques auteurs de leur côté ont étudié les performances ou succès de l'entreprise à partir des résultats financiers (les ratios). Dans leur étude sur les caractéristiques organisationnelles et la performance de 179 petites entreprises de produits métalliques, Cragg et King (1988) ont choisi comme variables de performance financière: la variation des ventes, la variation des profits ainsi que la variation du profit net avant impôt. Ils signalent cependant que d'autres indicateurs peuvent refléter l'état de santé d'une entreprise en termes de performance non-financière tel que la morale des employés et les emplois créés. Pour mesurer l'efficacité des petites entreprises, Robinson (1983) a utilisé comme variables les ventes et les profits. Le même auteur souligne que la rentabilité et la croissance des ventes constituent des indicateurs les plus populaires pour évaluer l'efficacité au sein des petites entreprises. Drucker (tel que cité par Robinson, 1983) indique que les petites entreprises doivent se concentrer sur la rentabilité et l'accroissement des ventes

si elles veulent avoir du succès. Robinson (1983) renforce que la profitabilité et la variation des ventes sont des éléments significatifs pour apprécier l'efficacité d'une organisation.

Alpin et Leveto (1976) considèrent comme indicateurs de succès traditionnels pour évaluer les réalisations d'un entrepreneur (ou d'une entreprise): le bénéfice net, le retour sur l'investissement, le chiffre d'affaires, l'accroissement des actifs et les dividendes. Les mêmes auteurs ajoutent que le succès ne se mesure pas seulement avec les indicateurs financiers, mais aussi avec des indicateurs non-financiers tels que le nombre d'emplois offerts aux minorités, les relations communauté/entreprise, satisfaction des clients ainsi que l'amélioration de la santé psychologique de l'entrepreneur.

Comme l'ont signalé Keats et Bracker (1988), il n'existe toujours pas une façon unique ou des variables précises pour mesurer la performance ou l'efficacité d'une entreprise ou encore en d'autres termes pour apprécier les résultats d'une entreprise. Les mesures varient suivant l'objet de l'étude ou le secteur d'activités dans lequel oeuvre l'entreprise (Keats et Bracker, 1988).

Selon Friedlander et Pickle (1968), l'efficacité organisationnelle se reflète sous divers aspects comme la contribution de l'organisation à la société, et d'autres décrivent la décrivent en termes de maximisation des rentrées en provenance de la société vers l'organisation.

Katz et Kahn tel que cité par Friedlander et Pickle (1968) indique que l'efficacité organisationnelle peut être décrite en se référant aux résultats au niveau: technologique, politique, contrôle du marché, politique de personnel, les subventions fédérales, etc.

Dans l'évaluation d'efficacité organisationnelle, certains auteurs considèrent le sens large en y incluant les valeurs sociales, les valeurs économiques et les valeurs personnelles pour les membres de l'organisation (Davis tel que cité par Friedlander et Pickle 1968).

Pour apprécier les résultats organisationnels ou mesurer la performance on recourt souvent à des mesures dites objectives qui ne considèrent que la dimension économique de la performance. Ces mesures sont préférées dans les études parce qu'elles peuvent être vérifiées et répétées (Steers 1977). Le problème est que parfois ou même dans la plupart du temps, ces données ne sont pas disponibles (Dess et Robinson, 1984). Les mêmes auteurs indiquent que la disponibilité/fiabilité des données pourrait être facilitée par la collecte des données subjectives relatives à la performance. L'avantage de l'évaluation subjective permet la flexibilité et la consistance qui ne peuvent pas être obtenues avec des mesures objectives (Dess et Robinson 1984). Pour mesurer la performance de 81 épiceries indépendantes en Caroline de Sud, Robinson, Logan et Salem (1986) ont évalué la contribution de la performance stratégique et opérationnelle sur chacun des mesures suivantes: accroissement des

ventes, profit net après taxes, accroissement du nombre d'employés et la performance globale de l'entreprise par rapport aux concurrents.

A la lumière de ces indications, nous avons choisi pour notre étude de mesurer les résultats organisationnels obtenus par les immigrants-entrepreneurs, par la variation du chiffre d'affaires ainsi que la variation du nombre d'employés. Pour ce qui est de la période à considérer (Dess et Robinson 1984) ont utilisé cinq ans, alors que d'autres ont choisi une période de 3 ans pour faciliter la mémoire (Sapienza, Smith et Gannon 1988). Nous allons pour notre part, considérer les variations au niveau du chiffre d'affaires et les variations au niveau du nombre d'employés, pour une période de trois ans: 1988, 1989 et 1990.

2.2.2.4 Age, taille et le secteur

Il importe de connaître l'âge, la taille et le secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise pour bien comprendre certains phénomènes liés à ces différentes dimensions. Ces variables désignées sous l'appellation de variables de contrôle (Gasse, 1978; Lalonde 1985), sont souvent citées dans la littérature comme pouvant avoir un impact sur le taux d'échecs dont les entreprises sont l'objet (Fredland et Morris, 1976).

Normalement, ces variables permettent de faire une classification des entreprises sous étude selon leur âge, taille et secteur d'activités, ainsi que de déterminer des caractéristiques

communes et particulières à un groupe d'entreprises selon justement ces trois variables. C'est pour cela qu'il est dit que ces variables permettent d'évaluer le comportement du modèle sous différentes conditions que constituent l'âge, la taille et le secteur d'activités des entreprises étudiées (Lalonde, 1985). Dans le même ordre d'idées ces variables nous permettront de regrouper les entreprises des immigrants selon une classification particulière, nous permettant de savoir par exemple s'il y a un secteur particulier dans lequel se concentre les activités des immigrants-entrepreneurs, la taille et l'âge de leurs entreprises. Ce qui pourrait faciliter l'orientation d'une action visant à encourager le type d'entreprises concernées par l'étude.

La taille d'une entreprise est l'un des principaux facteurs dans la détermination des phases de croissance (ou de développement) liées à des problèmes particuliers (Robidoux, 1978). La littérature considère la taille de l'entreprise comme étant l'un des principaux facteurs dans l'utilisation des techniques et pratiques de gestion (Lalonde, 1985). Comme nous l'avons expliqué antérieurement, le processus de gestion est différent dans les petites entreprises que dans les grandes entreprises: prédictif dans les grandes et adaptatif dans les petites entreprises; visant le long terme dans les grandes et le court terme dans les petites entreprises (Lalonde, 1985; Gasse, 1989). Ceci démontre bien l'importance du facteur taille dans le processus de gestion et que s'il n'est pas contrôlé, il risque d'influencer tout le contexte organisationnel (Lalonde, 1985). Foley (1985) trouve que la

taille de l'entreprise est importante dans la performance. Il existe une relation possible entre la taille et la rentabilité (Lenz, 1981)

Il n'existe pas jusqu'à présent une mesure exacte de la taille d'une entreprise sur laquelle tous les chercheurs, intervenants et agents dans le secteur économique s'entendent. Cependant toutes les définitions diffèrent avec des petites nuances selon l'objet de l'étude faite. La taille peut se mesurer par le volume des ventes, le montant des actifs ou le nombre d'employés (Robidoux et Garnier, 1973)

Bien que nous n'ayons pas vraiment besoin de définir la PME étant donné que notre étude porte sur l'immigrant-entrepreneur quelque soit la taille de l'entreprise, il nous est tout de même essentiel de déterminer une certaine base de regroupement des entreprises pour éviter la disparité de mesure pouvant être causée par la différence dans la taille des entreprises. Le choix d'une mesure de taille est souvent guidé par la facilité d'accès à des données nécessaires (D'Amboise, 1989). Le même auteur signale que le problème se rencontre dans la quasi totalité des pays lorsque des études sont effectuées sur les PME et qu'il faut les définir: Etats-Unis, Angleterre, France, Japon et au Canada bien sûr. Il va de soi que c'est similaire dans d'autres pays non-mentionnés.

C'est ainsi que nous avons choisi les normes établies dans le rapport du Ministre délégué aux PME (Québec, 1987) avec quelques précisions qui seront indiquées plus bas. Elles nous aiderons à

circonscrire les principaux éléments de la problématique se rapportant à la classification des entreprises.

Selon ces normes, une PME du secteur de fabrication aurait le nombre d'employés qui se situe entre 0 et 249, avec les actifs de moins de \$12,000,000. Les petites entreprises auront de 0 à 49 employés avec des actifs de moins de \$300,000; alors que les moyennes entreprises auront de 50 à 249 employés avec les actifs inférieur à \$12,000,000.

Pour le secteur commercial et des services la PME serait celle dont le nombre d'employés se situerait entre 0 et 99, avec des ventes de moins de \$20,000,000. Ici les petites entreprises auront de 0 à 49 employés avec les ventes annuelles de moins de \$200,000; tandis que les moyennes auront de 50 à 99 employés avec les ventes annuelles de \$20,000,000.

Étant donné qu'il n'est pas toujours facile pour les entreprises de petite taille d'avoir des données précises sur les actifs, nous avons préféré déterminer la taille par le nombre d'employés. Pour question de commodité, il nous paraît essentiel de subdiviser les petites entreprises en deux groupes: les très petites entreprises et les petites entreprises. Seront considérées comme très petites entreprises, celles ayant de 0 à 4 employés et comme petites entreprises celles avec 5 employés et plus pour le secteur manufacturier; et respectivement 0 à 3 comme très petites entreprises, et 4 et plus pour les petites des

secteurs commercial et des services. Nous avons choisi cette subdivision parce que la littérature sur l'entrepreneurship des immigrants signale que leurs entreprises sont en général de petite taille. Et par conséquent nous risquons de nous retrouver avec un seul groupe d'entreprises avec moins de 50 employés seulement, ce qui ne nous permettrait pas de faire une certaine comparaison. Ainsi, notre classification (s'inspire de celle faite par Lalonde 1985) se fera comme suit:

Section de la fabrication

Secteur commercial et service

Taille 1 - 0 à 4 employés (très petite)	Taille1 0-3 employés, très petite
Taille 2 - 5 à 49 employés (Petite)	Taille2 4-49 employés, Petite
Taille 3 - 50 à 249 employés (Moyenne)	Taille3 50-99 empl., moyenne

Bien que des efforts considérables soient fournis pour tenter de catégoriser les entreprises selon leur taille, l'importance du facteur âge n'a pas suscité le même enthousiasme chez les chercheurs et les intervenants dans le secteur économique. Par conséquent, il n'existe pas jusqu'ici un support théorique et pratique en ce qui a trait à la classification des entreprises selon l'âge bien que certains auteurs soutiennent son importance pour les différents aspects étudiés dans les entreprises. Selon Robidoux et Garnier (1973), les entreprises les plus âgées sont les plus grandes et, les plus jeunes sont les plus petites. Ils ajoutent que l'âge est une variable explicative importante du taux de croissance: les entreprises ayant le plus fort taux de

croissance sont en majorité des entreprises très jeunes. La littérature sur les faillites dans les PME signale toujours une vulnérabilité pendant les cinq premières années de leur existence (Dun & Bradstreet 1981, Fourcade 1984, Lalonde 1985, Levasseur 1986, Gasse 1989,...).

Par conséquent, la classification des entreprises de notre échantillon selon l'âge, se fera en deux groupes: celles de 0-5 ans et celles de 6 ans et plus.

Groupe d'âge 1 - 0 à 5 ans

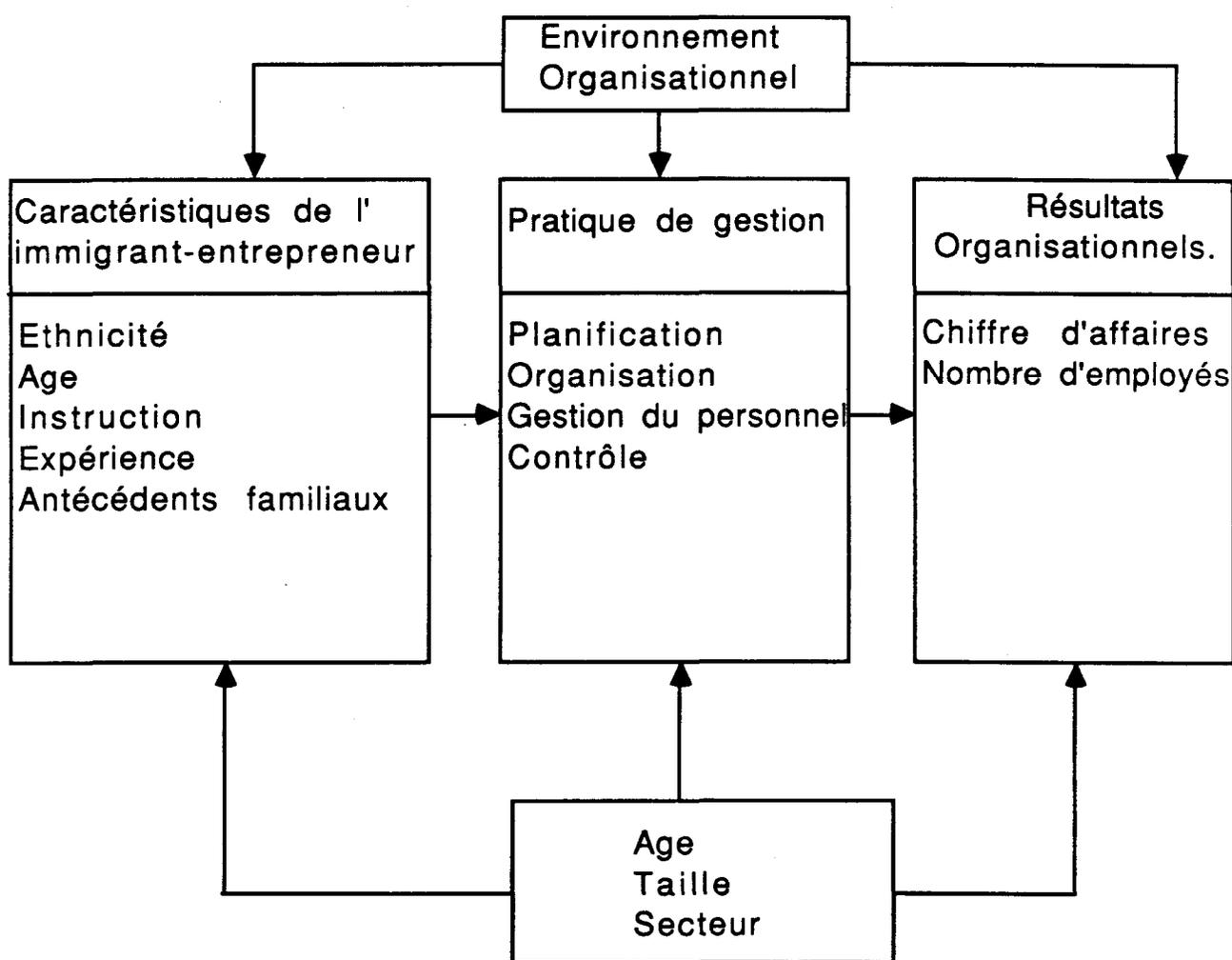
Groupe d'âge 2 - 6 ans et plus

Par ailleurs, nous suivons la classification de Dun et Bradstreet pour ce qui est des secteurs d'activités. Cette classification est faite en 3 secteurs principaux basés sur les activités de l'entreprise: industrielles, commerciales et de services. Par conséquent nous aurons: le secteur de service, le secteur commercial, et le secteur industriel

Partant de la présentation faite sur les principales dimensions tout le long de ce chapitre, nous pouvons cette fois présenter les principales variables du modèle de recherche proposé dont nous nous servirons pour notre étude. Le schéma 2 présente les variables inhérentes aux caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur, aux pratiques de gestion utilisées par ce dernier ainsi qu'aux résultats organisationnels.

Dans la partie suivante, nous procéderons à l'énoncé des relations susceptibles d'exister entre certaines des variables présentées ci-dessus sous forme d'hypothèses.

Graphique 2: Modèle de recherche



2.3 Hypothèses

Nous avons signalé antérieurement que malgré le caractère exploratoire de notre recherche, celle-ci ne comporte pas qu'un aspect descriptif mais aussi elle cherche à vérifier dans quelle mesure il existe une relation entre certaines variables de notre modèle. Il est important de suivre la séquence du modèle lors de l'énoncé des hypothèses. Les hypothèses que nous aurons à vérifier se divisent en trois groupes: le premier groupe d'hypothèses portera sur les différences susceptibles d'apparaître entre les entreprises appartenant aux immigrants-entrepreneurs en fonction de l'âge, la taille et le secteur dans lequel évoluent les entreprises concernées. Le second groupe portera sur des relations susceptibles d'exister entre les caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur et les pratiques de gestion utilisées par ce dernier. Enfin, le troisième groupe d'hypothèses portera sur des relations susceptibles d'exister entre les pratiques de gestion et les résultats organisationnels.

2.3.1 Premier groupe d'hypothèses: informations générales et différences

Ce groupe d'hypothèses porte sur les informations générales ainsi que les différences entre les entreprises évaluées en fonction de l'âge, la taille, et le secteur d'activités dans lequel évolue les entreprises étudiées. Peu d'études ont été réalisées permettant de comparer les caractéristiques des dirigeants d'entreprises. Il existe

cependant quelques auteurs qui soutiennent l'existence des différences significatives entre les entreprises, en général, au niveau des activités administratives et des résultats organisationnels en fonction de l'âge, de la taille et le secteur d'activités des entreprises considérées (Robidoux et Garnier, 1973; d'Amboise, 1974; Mancuso, 1975; Deeks, 1977; Gasse et d'Amboise, 1980; Lalonde, 1985). C'est à partir de cette considération qu'il nous est permis d'énoncer les trois hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: Les caractéristiques des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats de leur entreprise varient en fonction de l'âge de l'entreprise.

Hypothèse 2: Les caractéristiques des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats de leur entreprise varient en fonction de la taille de l'entreprise.

Hypothèse 3: Les caractéristiques des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats de leur entreprise varient en fonction du secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise.

2.3.2 Deuxième groupe d'hypothèses : relation individu-processus

Il est intéressant de vérifier l'existence de relations entre certaines caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur et les pratiques de gestion qu'il utilise.

La littérature signale l'existence de relation entre certaines caractéristiques des propriétaires-dirigeants et l'utilisation de certaines techniques et pratiques de gestion qu'il adopte. Comme par exemple l'âge auquel le propriétaire-dirigeant se lance en affaires est un facteur possible du succès (Cover et al. 1941; Mayer et Goldstein, 1961; Robidoux et Garnier, 1973; Lalonde, 1985). Le niveau et type d'instruction sont reliés de façon significative à l'utilisation des pratiques et techniques de gestion (Mayer et Goldstein, 1961; d'Amboise, 1974; Gasse, 1979; Lalonde, 1985).

C'est dans cette perspective qu'il nous semble intéressant de vérifier dans quelle mesure ces résultats s'appliquent aux immigrants-entrepreneurs. Pour y arriver, nous avons émis l'hypothèse suivante:

Hypothèse 4: Plus le niveau d'instruction est élevé, plus l'immigrant-entrepreneur utilise les pratiques de gestion

De même que pour le niveau d'instruction, des relations semblables peuvent être possibles entre l'expérience et les antécédents familiaux de l'immigrant-entrepreneur. Certains auteurs ont tenté d'établir cette même relation: Robidoux et Garnier (1973), Douglas (1976), Gasse (1979). Ces derniers auteurs révèlent qu'une expérience acquise dans le domaine où l'entrepreneur veut oeuvrer, s'avère plus précieuse qu'une expérience quelconque acquise dans divers secteurs d'activités. Nous nous inspirons de ces résultats pour formuler l'hypothèse suivante.

Hypothèse 5: Plus l'immigrant-entrepreneur aura acquis une expérience de travail avant de démarrer son entreprise, plus il aura tendance à utiliser des pratiques de gestion

Les antécédents familiaux constituent un autre élément susceptible d'influencer le comportement administratif de l'immigrant-entrepreneur.

Hypothèse 6: Les immigrants-entrepreneurs issus des familles (père ou mère) exploitant une entreprise auront tendance à utiliser davantage les techniques et pratiques de gestion par rapport à ceux qui sont issus de familles (père ou mère) n'oeuvrant pas dans le domaine des affaires.

2.3.3 Troisième groupe d'hypothèses: Relation processus-résultats

Il existe divers écrits faisant état de plusieurs faillites dues à une mauvaise gestion. Il n'existe pas en quantités suffisantes des études portant sur l'influence du processus de gestion sur la performance de l'entreprise (Litvak et Maule, 1971; Cooper, 1973; D'Amboise, 1974; Deeks, 1974; Gasse, 1989). Il existe cependant plusieurs études qui portent sur l'influence de la stratégie sur la performance d'une entreprise (Still 1974; Hofer et Schendel, 1978; Robinson, 1980). A la lumière de ces différentes indications, il nous est possible de fournir certaines évidences en ce qui concerne l'influence

des pratiques de gestion sur les résultats de l'entreprise. Les résultats seront évalués en termes de variation du chiffre d'affaires et du nombre d'employés. C'est dans ce cadre que nous énonçons les hypothèses suivantes:

Hypothèse 7: Plus l'immigrant-entrepreneur utilise les techniques et pratiques de gestion, plus le chiffre d'affaires augmente.

Hypothèse 8: Plus l'immigrant-entrepreneur utilise les techniques et pratiques de gestion, plus le nombre d'employés augmente.

CHAPITRE III

LA METHODOLOGIE

Le contenu de ce troisième chapitre comporte la méthodologie dont nous nous sommes servi, quant aux moyens et procédures, pour tenter de répondre à la problématique de notre étude. Nous avons déjà signalé d'une part un caractère descriptif de l'étude dans la mesure où elle vise à fournir l'image de l'immigrant-entrepreneur de la région du Saguenay; et d'autre part un caractère explicatif dans la mesure où elle se veut vérifier l'existence des relations possibles entre certaines caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur et les pratiques de gestion qu'il adopte, mais aussi l'existence de relations entre les pratiques de gestion adoptées et les résultats organisationnels.

3.1 Echantillon

L'univers ou la population de cette étude est constitué par l'ensemble des entreprises dont le propriétaire ou l'un des propriétaires est un immigrant au sens de notre définition. Sont concernées aussi les organisations sans but lucratif créées par des immigrants. Cependant la circonscription faite ci-haut ne suffit pas

pour déterminer avec facilité les sujets représentatifs de la situation des immigrants-entrepreneurs. Comme dans toute recherche exploratoire, la population concernée par notre étude est difficilement identifiable, car il existe peu ou pas d'indices fiables de classification à priori (Selltiz et al. 1959). Deux éléments devraient être tenus en considération à savoir s'il y a des chances qu'on puisse trouver les sujets ayant les caractéristiques requises par les conditions expérimentales, et dans l'affirmative, si ces derniers consentiront à participer à la recherche (Selltiz et al. 1977).

En effet, les deux difficultés majeures consistent à identifier les immigrants-entrepreneurs et à les persuader à participer à l'étude. Un autre élément nous aidant à bien circonscrire notre étude est de délimiter en espace, les localités qui seront étudiées. Le temps et les moyens financiers n'ont pas rendu possible l'extension de l'étude sur toute la région du Saguenay - Lac Saint-Jean. Par ailleurs une pré-enquête nous a permis de constater la présence d'un nombre plus élevé d'immigrants-entrepreneurs dans la région du Saguenay et une faible présence d'immigrants entrepreneurs au Lac-Saint-Jean. Cependant les difficultés de cueillette de données nous limiteront à un échantillon de 32 immigrants-entrepreneurs repartis principalement dans les trois principales localités du Saguenay à savoir la ville de La Baie, Chicoutimi et Jonquière.

Le nombre limité des immigrants-entrepreneurs nous a poussé à travailler sur toute la population plutôt que constituer un échantillon.

La difficulté de déterminer cette population, l'échantillon de notre étude, mérite quand même d'être signalée.

En premier lieu, nous avons eu recours auprès des commissariats industriels des villes de La Baie, Chicoutimi et Jonquière pour essayer d'identifier les immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans leurs circonscriptions respectives. Cependant un manque d'informations était presque total, sauf à La Baie. Nous avons aussi contacté le service d'immigration sans grand succès; toutefois on nous référait quand même à une ou deux personnes ressources pouvant nous renseigner. Nous avons aussi consulté les répertoires d'entreprises de ces trois villes pour essayer de repérer les entreprises dont les propriétaires portent des noms rares dans l'annuaire téléphonique et ensuite nous avons procédé aux appels (téléphoniques) pour vérifier si oui ou non la personne était immigrante et dans l'affirmative, nous lui demandions si elle était intéressée à participer à l'étude. Dans la plupart des cas, chaque personne identifiée nous aidait à en identifier d'autres si possible.

3.2 Sujets

Encore une fois notre étude s'intéresse aux immigrants-entrepreneurs du Saguenay (La Baie, Chicoutimi et Jonquière). Nous avons exclus les immigrants-entrepreneurs qui ne sont pas de la première génération. Cette discrimination se justifie par le fait que les personnes venant de l'extérieur, connaissent des situations

particulières d'intégration, tandis que ceux qui sont nés dans le milieu ne connaissent pas les mêmes difficultés. Bref, en plus d'être immigrant, né à l'extérieur, les sujets rencontrés dans le cadre de cette étude sont des entrepreneurs qui ont créé leur entreprise et qui participent à ses activités de gestion.

3.3 Instrument de mesure

L'entrevue structurée a été la méthode choisie dans le cadre de la présente étude. Ce choix nous est dicté surtout par le caractère exploratoire de notre étude. En effet, il n'existe pas d'étude faite antérieurement sur les immigrants en affaires ici dans la région, ce qui justifie l'absence totale d'informations à leur sujet. Il semblait alors important de les rencontrer afin de comprendre surtout le contexte général dans lequel ils évoluent.

C'est ainsi que la possibilité d'envoyer un questionnaire par poste fut écartée dès le départ ou toute autre technique de cueillette de données n'impliquant pas le contact avec l'immigrant-entrepreneur. Étant donné que souvent les immigrants créent des entreprises ou se lancent en affaires parce qu'ils se sentent désavantagés (Shapero 1975, Light 1984, Min et Janet, 1985; etc), Gasse (1978) souligne que l'entrevue s'avère une technique plus appropriée quand on recherche l'information impliquant une certaine émotivité de la part du répondant. Le contact, quand il est bien introduit, permet d'établir une

certaine confiance et génère des informations plus fiables. Il permet aussi de rassurer les répondants quant à l'usage de l'information demandée.

L'entrevue structurée fut alors divisée en cinq parties, dont trois parties correspondent aux trois dimensions principales du modèle auxquelles se joignent les variables de contrôle ainsi que l'environnement. Nous sommes désireux de recueillir l'information sur les aspects ci-dessous:

- renseignement sur le répondant
- renseignement sur l'entreprise
- renseignement sur les pratiques de gestion
- l'environnement
- les résultats organisationnels

Le questionnaire utilisé (ANNEXE I) comportait des questions de base auxquelles s'ajoutaient quelques fois, des sous-questions généralement ouvertes. Plus spécifiquement chaque partie était constituée de questions relatives aux types de renseignements recherchés sur la partie même.

Comme indiqué plus haut, la première partie avait comme objet de recueillir des renseignements sur le répondant en la personne de l'immigrant-entrepreneur. Ces renseignements portaient principalement sur l'ethnicité, l'âge, l'instruction, l'expérience et les antécédents familiaux du répondant. Ces éléments devraient

permettre de connaître les caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur et devraient aussi permettre des associations éventuelles avec certaines pratiques de gestion adoptées par l'immigrant-entrepreneur.

La deuxième section concernait les renseignements sur l'entreprise. Elle portait principalement sur l'âge, le secteur d'activités et la taille de l'entreprise, ainsi que les circonstances entourant la fondation ou l'acquisition de l'entreprise par l'immigrant-entrepreneur. Elle tentait également de relever l'implication financière et personnelle du dirigeant en tenant compte des heures qu'il consacre aux activités de son entreprise; sans oublier aussi les difficultés de création et d'opération de l'entreprise.

La troisième section portait sur l'environnement dans lequel évoluait les immigrants-entrepreneurs. Cette section visait à fournir les informations qui nous permettront de savoir dans quelle mesure la région favorisait l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat de l'immigrant ainsi que l'apport du répondant à la culture entrepreneuriale du milieu. Ce dernier s'évaluait en termes de produit/service nouveau introduit dans la région par le répondant et le nombre de personnes que ce dernier aurait aidé à partir en affaires.

La quatrième section avait pour objet d'évaluer les pratiques de gestion adoptées par l'immigrant-entrepreneur. Les pratiques de gestion étudiées touchaient particulièrement la planification,

l'organisation, la gestion du personnel et le contrôle de gestion dans l'entreprise. Cette partie du questionnaire s'inspirait de certaines études effectuées antérieurement au sein de petites et moyennes entreprises (Gasse 1978; Lalonde, 1985; Gasse 1989).

La cinquième partie visait à relever les résultats organisationnels obtenus dans les entreprises étudiées pour voir dans quelle mesure ils étaient associés à un certain niveau d'utilisation des pratiques de gestion. Cette section était évaluée en termes de variation du chiffre d'affaires pour les trois dernières années (1988, 1989 et 1990), et la variation du nombre d'employés pour la même période.

Sans se vouloir exhaustives, les parties ainsi que les questions de l'entrevue structurée avaient pour objectif de recueillir les informations à l'intérieur du cadre théorique et du modèle proposé. Il est aussi important de signaler que certaines des informations recueillies au cours de l'entrevue structurée portent sur le contexte général de création d'entreprises par les immigrants que nous essayerons de comparer à certains égards, aux résultats trouvés dans les études similaires. Ces différentes comparaisons nous permettront de constater la variabilité pour en déceler les causes possibles. Ainsi ceci accroîtra la validité des informations recueillies.

Il convient d'indiquer que le temps que nécessita chacune des rencontres effectuées est d'environ une heure, avec un maximum de deux heures et un minimum de trois-quarts d'heures. les lieux

d'entrevue ont varié suivant la disponibilité du répondant. C'est ainsi que certaines entrevues eurent lieu à l'Université du Québec à Chicoutimi et la plupart dans le lieu du travail. Pour quelques cas isolés, nous leur avons laissé le questionnaire après l'introduction de l'entrevue, suite à un manque de temps.

Comme signalé dans plusieurs études sur l'entrepreneurs hip des immigrants, une réticence, des fois même persistante, se faisait sentir avec la première approche, et s'estompait au fur et à mesure que s'établissait la confiance. Il fallait bien leur expliquer l'objet de l'enquête, l'usage des informations recueillies et la nature confidentielle de la rencontre. Les trente-deux entrevues furent menées par l'auteur du présent rapport pendant un mois et demi (mai et la première moitié de juin).

3.4 Traitement des données

Les données générées par notre questionnaire pouvaient se classifier suivant des échelles nominales, ordinales et d'intervalles. Il va sans dire que les statistiques utilisées variaient en fonction des niveaux de mesures utilisées pour mesurer les données prises sur les variables.

L'ensemble du traitement des données recueillies auprès des immigrants-entrepreneurs est informatisé à l'aide d'un logiciel de traitement statistique appelé Statview (1987). Sans beaucoup

expliquer ce qui concerne le traitement statistique informatisé, il nous a fallu procéder à une codification pour que chaque code (exprimé en chiffres) puisse correspondre à une catégorie de réponses.

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse descriptive des résultats générés par l'étude afin d'observer les tendances générales des résultats de l'échantillon. A ce niveau nous nous sommes servi des fréquences, moyennes, médianes, écart-types, minimum et maximum, ensuite nous avons procédé à vérifier l'existence des relations entre certaines caractéristiques personnelles et l'utilisation des techniques de gestion d'une part, et l'existence de relations entre pratiques de gestion et les résultats organisationnelles. Et dans ce cadre nous nous sommes servis du coefficient de corrélation R de Spearman pour mesurer le niveau d'association entre certaines variables. Le test student t nous a servi pour mesurer la signification des différences trouvées entre certains groupes d'immigrants-entrepreneurs selon l'âge, la taille et le secteur d'activités; ainsi que la signification des corrélations existantes entre d'une part, certaines caractéristiques personnelles et l'utilisation des pratiques de gestion, et d'autre part entre l'utilisation des pratiques de gestion et les résultats organisationnels (détail en annexe II).

Ces statistiques utilisées nous permettront d'infirmier ou confirmer les hypothèses énoncées dans la présente étude et dont l'objectif principal est de relever le portrait de l'immigrant-entrepreneur de la région du Saguenay.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

4.1 Résultats d'ensemble et profil général de l'entrepreneur-immigrant

Ce chapitre se veut d'exposer l'ensemble des résultats obtenus sur l'échantillon de 32 immigrants-entrepreneurs. Il fera ressortir un profil général de l'immigrant-entrepreneur oeuvrant au Saguenay sur chacune des dimensions du modèle de recherche proposé pour la présente étude. Ce profil général pourra nous servir dans la vérification des hypothèses énoncées plus haut. Les pages qui suivent donnent une présentation de l'ensemble de l'échantillon étudié.

4.1.1 Présentation de l'échantillon

Après de multiples démarches auprès des commissaires industriels, et autres personnes ressources, nous avons pu identifier 47 immigrants-entrepreneurs dans la région du Saguenay. Grâce aux contacts téléphoniques nous avons eu trente-deux personnes qui ont accepté de participer, alors que quinze autres ne l'ont pas fait pour des raisons diverses. Parmi les quinze qui n'ont pas participé, nous n'avons pas pu entrer en contact avec trois individus, quatre ont

refusé dans l'immédiat car trop occupés, sept ont donné un refus catégorique et un était malade (voir le tableau ci dessous).

Tableau 1: Résultats des démarches menées pour constituer l'échantillon des immigrants-entrepreneurs

Nombre de personnes identifiées	47
Nombre de répondants rencontrés	32
Nombre de répondants non rencontrés	15
Raisons pour ne pas collaborer	
- maladie	1
- impossible à contacter	3
- refus de collaborer dans l'immédiat	4
- refus catégorique	7
	15

Nous avons donc travaillé avec un échantillon de trente-deux immigrants-entrepreneurs. L'échantillon exposé de façon détaillée se trouve au tableau 2.

Tableau 2: Le détail de l'échantillon

Commerce	
- Restauration	5
- Alimentation	2
- Boutique	7
	--
	14
Services	
- Techniques et professionnels	7
- Importation-Exportation	3
- Contracteurs	2
- Autres services	6
	--
	18

Même si le tableau 2 classe les entreprises étudiées en deux secteurs seulement, ce n'est pas que nous ayons voulu exclure le secteur manufacturier de notre étude, mais c'est seulement que les immigrants-entrepreneurs rencontrés oeuvrent dans les secteurs commercial et des services. Comme indiqué ci-haut, notre étude ne vise aucun secteur en particulier, mais plutôt l'ensemble des entreprises appartenant aux immigrants oeuvrant au Saguenay, plus précisément dans les villes de la Baie, Chicoutimi et Jonquière. Par conséquent nous devrions avoir des entreprises de tous les secteurs soit manufacturier, commercial et des services. Aucun regroupement

n'a été fait au préalable étant donné qu'il n'existe aucune information sur les entreprises appartenant aux immigrants dans la région. Après cette classification détaillée des entreprises étudiées, le tableau 3 ci-dessous contient différentes caractéristiques de ces mêmes entreprises.

Nous avons 14 (43.75%) entreprises de l'échantillon étudié qui sont du secteur commercial parmi lesquels 3 font en même temps la fabrication des produits qu'elles vendent (produits alimentaires). Ce qui signifie que nous n'avons aucune entreprise qui s'occupe exclusivement de la fabrication. Le secteur des services, la construction incluse, compte pour le reste soit 18 entreprises (56.25%). Ce qui confirme dans une certaine mesure les résultats des autres études sur la création des entreprises par les immigrants aux Etats-Unis et en France. La littérature sur l'entrepreneurship des immigrés signale une concentration d'entreprises dans les secteurs commercial et de service surtout pour ceux de première génération.

Tableau 3: Caractéristiques des entreprises

	N	%	Moy	Mé
Age de l'entreprise			7.09	4
0 - 4	17	53.13		
5 - 9	6	18.75		
10 - 14	4	12.50		
15 - 19	3	9.38		
20 - 24	1	3.13		
25 - 29	0	0.00		
30 - 34	0	0.00		
35 - 39	1	3.13		
Nombre d'employés				
A temps plein	121	54.75	3.78	1
A temps partiel	100	45.25	3.12	1
Chiffre d'affaires				
moins de 40 000	7	21.88		
40 000 - 80 000	8	25.00		
80 000 - 100 000	0	0.00		
100 000 - 200 000	6	18.75		
supérieur à 200 000	11	34.38		
Capital de démarrage			32 032	20 000
moins de 20 000	12	37.50		
20 000 - 40 000	11	34.38		
40 000 - 100 000	5	15.63		
100 000 - 200 000	2	6.25		
Source				
économies personnelles	14	43.75		
parents et amis	8	25.00		
écon. pers et banque	5	15.63		
écon. pers, banque et subv.	2	6.25		
écon. pers, banque et parent	2	6.25		
subvention	1	3.13		
Forme d'acquisition				
achat	5	15.63		
création	26	81.25		
relève	1	3.13		
Secteur				
manufacturier	0	0.00		
commerce	14	43.75		
services (plus construction)	18	56.25		
Apport sur la culture entrepreneuriale				
produit/service nouveau	16/32	50.00		
imitation	10/32	31.25		
aide à la création d'entreprise	17/32	53.13		

Deux personnes seulement ont affirmé avoir été admises en qualité d'immigrants-investisseurs soit 6.25% de l'échantillon étudié. Cependant, 37.5% des personnes interrogées avaient l'idée de se lancer en affaires d'un jour à l'autre. Tandis que 62.5% n'avaient pas du tout l'idée de partir en affaires.

En moyenne il faut 13.28 mois entre le temps de prendre la décision de se lancer en affaires et la concrétisation de l'idée. Il est cependant important de signaler l'écart-type de 35.31 mois qui se dégage. Il est dû surtout à deux personnes pour lesquelles il a fallu respectivement 16 ans et 8 ans pour la concrétisation de leur projet. La difficulté dans l'un des cas étant l'obtention des permis nécessaires pour l'exploitation de son expertise. Ceci découle, comme nous le verrons plus tard, du scepticisme, de la mise en doute des Québécois à l'égard de l'expertise et du niveau d'instruction des immigrants. Et le problème devient aigu pour des personnes qui n'ont pas encore travaillé ou n'ont pas été formés ici au Québec.

Les entreprises de l'échantillon étudié ont un âge moyen de 7.09 ans avec un écart type de 7 ans. Les immigrants-entrepreneurs contactés déclarent être partis en affaires principalement pour chercher l'indépendance (70.97%).

Il est important de noter que, bien que la plupart aient signalé le désavantage sur le marché du travail comme motif de créer leur propre emploi, seulement 12.9% invoquent comme raison de se lancer

en affaires l'insatisfaction relative au salaire; tandis que 6.45% seulement signalent comme motif l'insatisfaction au travail.

Il ressort aussi des résultats obtenus que 28.13% des immigrants-entrepreneurs contactés ont des participations dans d'autres entreprises soit ici dans la région du Saguenay, soit ailleurs au Québec ou dans leurs pays d'origine. Pour créer leur entreprise, les immigrants recourent surtout à leurs économies personnelles (43.75%). D'autres utilisent leurs économies personnelles tout en faisant une demande de crédit personnel auprès des banques (15.63%). Ici nos répondants demandent le crédit personnel car le crédit commercial leur est refusé, du moins pour le démarrage. Tout comme la plupart d'immigrants qui se lancent en affaires, le recours aux ressources familiales et ethniques est aussi valable pour notre cas: 25% des répondants ont indiqué avoir eu comme source de capital des parents et/ou amis du même groupe ethnique. Seulement peu de cas isolés déclarent avoir bénéficié des subventions gouvernementales (dans 9.38% des cas seulement: 6.25% étant des immigrants-investisseurs et 3.13% organisation sans but lucratif).

Le choix du moment pour la création d'entreprise chez les membres de l'échantillon étudié semble être dicté par la présence d'une opportunité (21.88%) ainsi que des circonstances (18.75%), souvent traduits par le manque d'emploi. Le rôle du conjoint dans l'entreprise appartenant à l'immigrant-entrepreneur paraît ne pas être important: seulement 21.88% indiquent que leur conjoint ne leur

apporte qu'un support moral, alors que dans 25% des cas, leur conjoint est soit gérant(e) ou aide à la gestion; 78% des répondants sont mariés et ont en moyenne 2.09 enfants.

Dans leur processus de création d'entreprises, des immigrants-entrepreneurs rencontrent comme difficultés principales le financement (37.5%) suivi par le problème de trouver la clientèle (25%). Hisrich et Brush (1986) signalent que la difficulté majeure rencontrée par les entrepreneurs minoritaires est d'ordre financier. Après la création, les problèmes principaux évoqués par les répondants de l'échantillon étudié consistent à trouver une main-d'oeuvre qualifiée ainsi que les taxes élevées.

Aucun des immigrants-entrepreneurs rencontrés n'avait encore expérimenté la faillite et dans la plupart du temps, ils signalent presque à l'unanimité qu'ils ne peuvent pas faire faillite étant donné que c'est une question de survie. C'est ainsi que dans 71.88% des cas ils se disent prêts à recommencer si la faillite survenait, tandis que 18.75% disent qu'ils ne savent pas encore s'ils recommenceraient et les 9.37% restant ne reprendraient pas. L'environnement socio-économique de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean est perçu comme favorisant l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat de l'immigrant-entrepreneur (50%). La raison évoquée étant que la région était accueillante et offrait la possibilité de constituer le capital de démarrage. Par contre, 37.5% des répondants indiquent que la région ne favorise pas l'esprit d'entrepreneuriat chez les immigrants à cause

d'une population peu ouverte aux étrangers, l'existence de discrimination au niveau de l'emploi ainsi que le scepticisme quant à la capacité des immigrants d'exploiter les idées de projets qu'ils présentent à différentes institutions financières et à différents intervenants.

Les répondants (43.75%) trouvent qu'à part la région du Saguenay-Lac Saint-Jean, celles des grands centres urbains constituent un environnement favorable à l'esprit d'entreprise des immigrants, alors que dans 56.25% des cas ils restent indifférents. Selon les immigrants-entrepreneurs, les grands centres deviennent importants pour l'entrepreneurship des immigrants parce qu'ils constituent un grand marché et que la présence de la population immigrante est importante dans ces milieux.

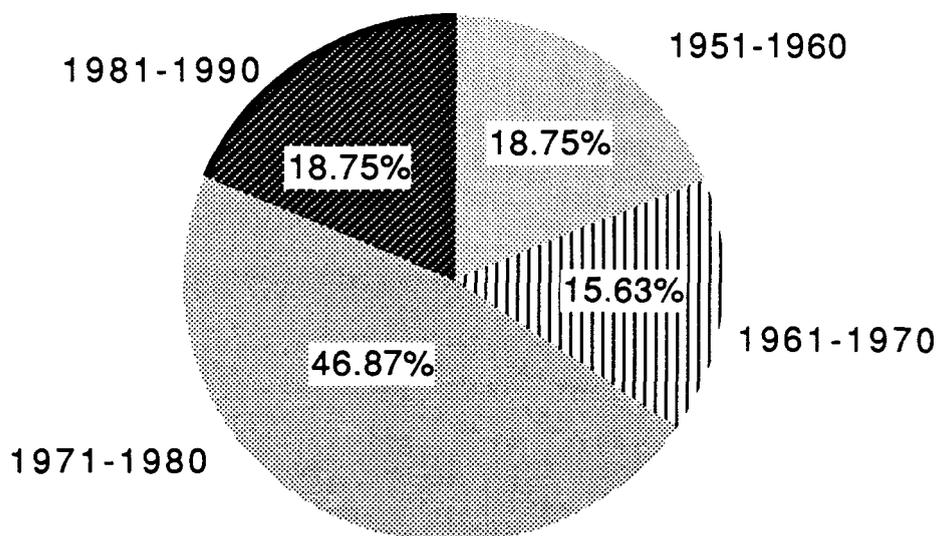
La moitié (50%) des immigrants interrogés signalent qu'ils ont été les premiers à offrir le type de service/produit et qu'ils ont été imités dans 31.25% des cas. Les répondants (53.13%) signalent avoir aidé d'autres immigrants et même des québécois à se lancer en affaires soit par un soutien moral ou matériel. Il ressort que l'importance de la présence des immigrants-entrepreneurs dans le milieu ne se limite pas qu'à créer des emplois et apporter une contribution à la valeur ajoutée mais aussi elle apporte sa contribution à la culture entrepreneuriale.

Pour accroître le niveau d'entrepreneurship des immigrants dans la région, les immigrants-entrepreneurs interrogés croient qu'un encadrement des immigrants voulant entreprendre serait nécessaire (31.25%), alors que la disponibilité financière (25%) reste aussi un facteur important pour aider les immigrants à créer leurs propres entreprises. Mais aussi sensibiliser la population autochtone (Québécois de souche) sur l'immigration ainsi qu'accroître le nombre d'immigrés dans la région semblent un facteur pouvant améliorer le niveau de l'entrepreneurship chez les immigrants. Cette indication peut susciter par ailleurs certaines interrogations comme par exemple pour savoir s'il conviendrait de recruter de l'extérieur des immigrants prêts à investir ou bien encourager les immigrants déjà sur place et ayant un potentiel entrepreneurial, sinon les deux. Nous y reviendrons plus tard dans la conclusion.

Les immigrants-entrepreneurs de l'échantillon étudié se disent prêts à aider d'autres immigrants à se lancer en affaires pour perpétuer la race d'immigrants-entrepreneurs

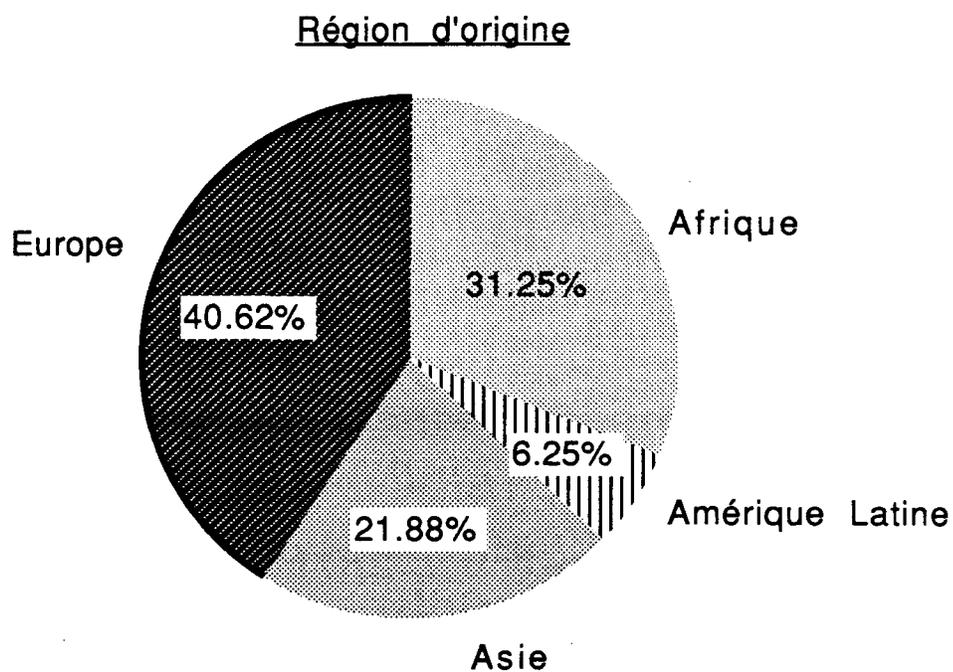
4.1.2 Caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur

Bien que nous ayons cité plus haut certaines des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs ayant participé à l'étude, nous avons voulu regrouper les principales informations recueillies. Les résultats obtenus sont présentés ci-dessous au tableau 4.

Figure 1:Les immigrants-entrepreneurs selon l'année d'Immigration

Il a été constaté que 5(15.63%) des immigrants-entrepreneurs de l'échantillon étudié sont des femmes alors que 27 (84.37%) sont des hommes (ces résultats confirment ceux de Hisrich et Brush 1986). Ceci montre que les femmes immigrantes occupent un espace toujours restreint dans les affaires au Saguenay. Il semble cependant que souvent lorsque le mari se lance en affaires, la femme travaille avec lui (25%).

Figure 2



Les immigrants-entrepreneurs du Saguenay sont en majorité de souche européenne (surtout Italien, français et Belge) dans les proportions de 40.62%. l'Afrique et l'Asie viennent après, avec respectivement 31.25% et 21.88% . L'Amérique latine ne compte que pour 6.25%.

Tableau 4: Caractéristiques des immigrants-entrepreneurs

	N	%	Moy	Mé
Région d'origine				
Afrique	10	31.25		
Asie	7	21.88		
Europe	13	40.62		
Amérique latine	2	6.25		
Année d'immigration			1972	1974
51-60	6	18.75		
61-70	5	15.63		
71-80	15	46.87		
81-90	6	18.75		
Age			42.66	44
21-30	3	9.38		
31-40	10	31.25		
41-50	13	40.62		
51-60	6	18.75		
Scolarité				
Primaire	1	3.13		
Secondaire	6	18.75		
Collégial	4	12.50		
Universitaire	21	65.62		
Année de travail			6.63	4.00
0 - 5	21	65.62		
6 - 10	4	12.50		
11 - 15	3	9.38		
16 - 20	2	6.25		
21 - 25	1	3.13		
26 - 30	1	3.12		
Expérience entrepreneuriale				
Propriétaire-dirigeant	4	12.50		
Propriétaire	4	12.50		
Dirigeant	3	9.38		
Aucune	21	65.62		
Antécédents familiaux				
Mère/Père en affaires	16	50.00		
Sans parents en affaires	16	50.00		

En moyenne l'immigrant-entrepreneur de l'échantillon étudié est âgé de 42.66 ans et généralement instruit (65.62% ont fréquenté l'Université, 12.50% ont fréquenté le CEGEP ou dispose d'un DEC, 18.75% ont été à l'école secondaire et 3.13% pour le primaire). Les résultats obtenus confirment ceux de l'étude menée par Dadzie et Cho (1989) qui indiquent qu'en général les entrepreneurs minoritaires sont plus instruits. Hisrich et Brush (1986) signalent que l'entrepreneur minoritaire est en général universitaire. L'environnement entrepreneurial paraît avoir une influence sur la création d'entreprises pour l'immigrant-entrepreneur: 16 (50.00%) membres de l'échantillon étudié affirment avoir une mère et/ou un père qui a été au cours de sa vie active propriétaire d'une entreprise. Ce qui concorde avec la littérature (Robidoux et Garnier 1973, Shapero 1975).

Figure 3

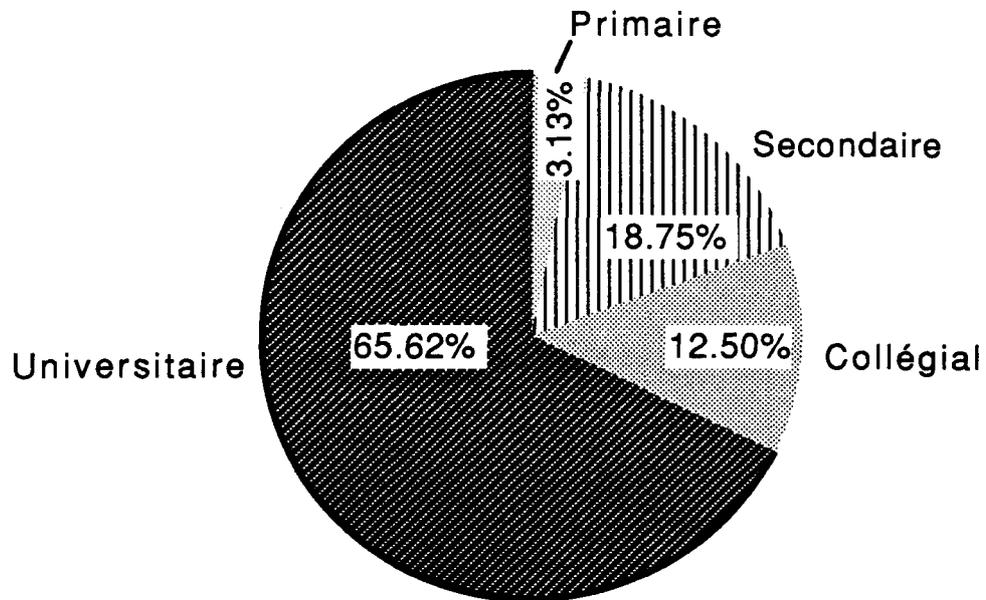
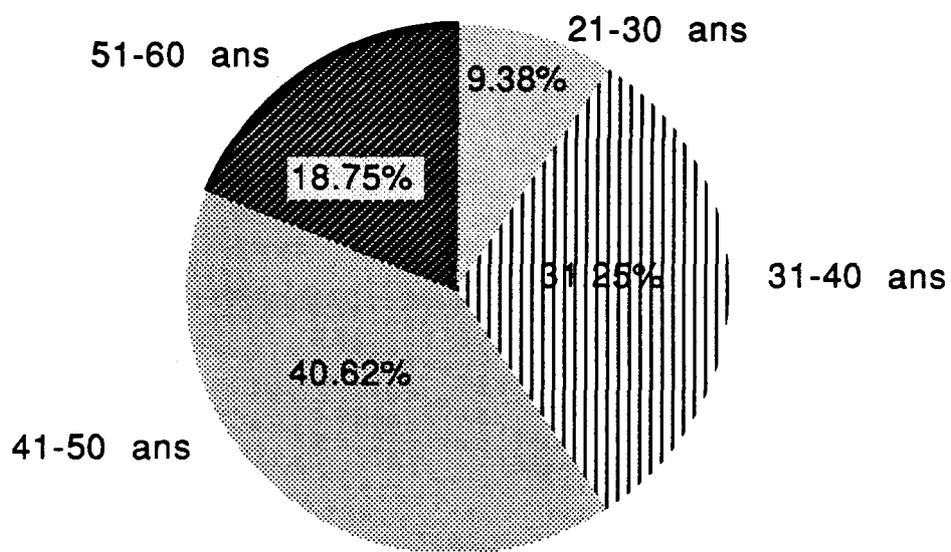
Niveau d'instruction des immigrants-entrepreneurs

Figure 4

Répartition des immigrants-entrepreneurs selon l'âge

L'immigrant-entrepreneur de l'échantillon étudié travaille en moyenne 6.63 années avant de se lancer en affaires. Parmi les membres de l'échantillon étudié, 4 affirment avoir déjà été propriétaires-dirigeants d'une entreprise avant celle possédée actuellement, 4 déclarent avoir été propriétaires d'une entreprise, alors que 3 autres disent avoir été dirigeants d'une entreprise avant de créer/acheter l'entreprise actuelle.

Sans compter les propriétaires, les entreprises de l'échantillon emploient dans l'ensemble 121 personnes à temps plein et 100 à temps partiel, soit une moyenne de 3.76 employés par entreprise à temps plein et 3.12 employés à temps partiel. Il convient cependant de noter aussi que dans le plupart des cas, les employés à temps partiel travaillent le même sinon presque le même nombre d'heures par semaine que ceux à temps plein. La moyenne du capital de démarrage s'élève à environ \$32,032 et dans la plupart des cas les entreprises étudiées ont été créées par les propriétaires actuels. Au niveau du chiffre d'affaires, 21.88% des entreprises étudiées réalisent moins de \$40,000; 25.00% font entre \$40,000 et \$80,000; 18.75% font un chiffre d'affaires entre \$100,000 et \$200,000; et 34.38% réalisent plus de \$200,000 par année.

4.1.3 Pratiques de gestion

A titre de rappel, nous avons mesuré les pratiques de gestion en tenant compte, parmi les 20 pratiques considérées, de celles qui sont adoptées par les répondants. Par exemple si le répondant dit qu'il a des objectifs écrits, nous lui accordons un point au niveau de cet élément et zéro dans le cas où il n'en a pas. Finalement le degré de pratiques de gestion pour l'entrepreneur est la somme des points qui aura reçu sur l'ensemble des pratiques de gestion considérées.

Au niveau d'objectifs généraux, il est intéressant de noter que presque la totalité des répondants affirment avoir des objectifs généraux (90.63%). Alors que seulement 18.75% reconnaissent avoir écrit leurs objectifs, 34.38% admettent avoir élaboré des plans formels relatifs aux principales activités de leur entreprise dont 31.25% se rapportant aux opérations, 21.88% au marketing, 25% aux finances et 21.88% au personnel. D'une manière générale, la plupart des plans élaborés ne concernent que le court terme étant donné que la taille de l'entreprise ne justifie pas, selon les répondants, l'importance d'avoir même les plans à moyen et à long terme: ils disent réagir selon les circonstances.

Quant à l'organisation, nous avons considéré l'organigramme et le schéma mémorisé pour mesurer le niveau d'organisation des entreprises appartenant aux immigrants-entrepreneurs. Il est important de noter que seulement 21.88% des répondants déclarent avoir un organigramme alors que 37.5% reconnaissent n'avoir qu'un

schéma mémorisé de l'organisation de leur entreprise. Cette faiblesse résulte surtout, comme nous l'avons déjà souligné de la taille de l'entreprise. Cette dernière n'ayant dans la plupart du temps que le propriétaire de l'entreprise comme seul employé ou parfois avec juste quelques membres de sa famille.

Au niveau de la gestion du personnel, le degré d'utilisation des pratiques de gestion a été mesuré par la description écrite des tâches et certaines procédures telles que le recrutement, la sélection, l'embauche, l'évaluation ainsi que l'entraînement, la formation et le développement du personnel. Pour la description des tâches, 34.38% des répondants déclarent avoir une description écrite des tâches. En ce qui concerne les procédures de gestion du personnel, celles de recrutement existent dans 15.63% des cas, 12.50% pour la sélection, 21.88% pour l'embauche, 37.50% pour l'évaluation et c'est surtout la procédure d'entraînement, formation et développement du personnel qui est la plus utilisée (46.88%).

Pour mesurer l'utilisation des pratiques de gestion au niveau du contrôle, nous avons vérifié l'existence des procédures de contrôle des inventaires, calcul du prix de revient, le budget de ventes, le budget d'opérations et l'analyse financière. En effet, nous avons constaté que c'est bien cette dernière partie qui préoccupe de façon importante les immigrants-entrepreneurs. Les résultats parlent d'eux-mêmes; 71.88% des répondants déclarent avoir recours au contrôle des inventaires; 84.38% font le calcul du prix de revient; 71.88% établissent un budget

de ventes; 71.88% élaborent un budget des opérations courantes et 71.88% font une analyse financière régulièrement (mensuellement, trimestriellement, semestriellement ou annuellement).

Tableau 5: Pratiques de gestion pour les entreprises de l'échantillon

	N	%
Objectifs généraux	29	90.63
Objectifs écrits	6	18.75
Plans formels	11	34.38
opérations	10	31.25
marketing	7	21.88
finance	8	25.00
personnel	7	21.88
Organigramme	7	21.88
Schéma mémorisé	12	37.50
Description des tâches	11	34.38
Procédures		
recrutement	5	15.63
sélection	4	12.50
embauche	7	21.88
évaluation	12	37.50
entraînement, formation et développement	15	46.88
Contrôle		
inventaire	23	71.88
prix de revient	27	84.38
budget de ventes	23	71.88
budget des opérations courantes	23	71.88
analyse financière	23	71.88
Indice de pratique de gestion moyen (IPG)*		8.44

* L'indice de pratique de gestion (IPG) est la sommation des résultats relatifs à l'utilisation des pratiques de gestion pour l'ensemble des répondants de l'échantillon étudié.

Selon les résultats du tableau 5 ci-dessus, l'indice des pratiques de gestion s'élève à une moyenne de 8.44 pratiques des gestion sur les 20 inventoriées. Il revient à dire que les répondants de l'échantillon adoptent en moyenne 42.20% des pratiques de gestion considérées. Ce qui est un peu inférieur à celui trouvé par Lalonde (1985) chez les entrepreneurs faillis de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean qui était de 46.7%. Cette différence pourrait se justifier par l'apport du secteur manufacturier où la formalisation semble supérieure (14.33/25) à celles des secteurs commercial (11.5/25) et des services (6.5/25).

4.1.4 Résultats organisationnels

Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous avons mesuré la variation du nombre d'employés et du chiffre d'affaires pour apprécier les résultats obtenus dans les entreprises appartenant aux immigrants-entrepreneurs.

Pour ce qui concerne la variation du nombre d'employés, les résultats obtenus (2.92% en moyenne) ne nous indiquent pas un changement important étant donné que souvent l'immigrant-entrepreneur se lance en affaires pour se créer un emploi et non pas pour créer une entreprise avec des perspectives de croissance. Par ailleurs, la variation au niveau du chiffre d'affaires est plus importante avec une moyenne de 42.11%. Ce taux de croissance élevé pouvant s'expliquer par le fait que la plupart des entreprises visitées étaient encore jeunes. Et selon Dadzie et Cho (1989), les entreprises plus jeunes ont un taux de croissance plus élevé.

Tableau 6: Résultats organisationnels des entreprises de l'échantillon étudié

	Moy	Mé
Variation/employés	2.92%	0.00%
Variation/chiffre d'affaires	42.11%	2.50%

4.2 Résultats selon l'âge, la taille et le secteur d'activités

Selon le premier groupe d'hypothèses énoncées antérieurement, nous avons indiqué qu'il existe certaines variables pouvant avoir de l'influence sur la situation d'une entreprise, pour lesquelles il convient de vérifier leur impact sur les informations recueillies auprès des immigrants-entrepreneurs de la région du Saguenay. Ces informations doivent être différenciées à partir des variables que nous avons appelées de contrôle telles que l'âge, la taille et le secteur d'activités dans lequel évoluent les entreprises de l'échantillon étudié.

Cette différenciation à partir des variables de contrôle permettra de faire ressortir des degrés d'homogénéité et d'hétérogénéité au niveau des informations portant sur les caractéristiques et comportements des immigrants-entrepreneurs de l'échantillon étudié. C'est ainsi que par exemple les entreprises se situant à l'intérieur d'un certain intervalle d'âges permettront de faire ressortir une certaine

quantité d'informations relatives aux différences qui caractérisent les immigrants-entrepreneurs dont les entreprises se situent à l'intérieur de ce groupe d'âges. Une certaine homogénéité et hétérogénéité devraient alors apparaître sur les principales variables des trois dimensions fondamentales du modèle proposé à savoir les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, les pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels. Nous procéderons de la même façon à propos de la taille et du secteur d'activités dans lesquels évoluent les entreprises de l'échantillon étudié.

C'est dans cette perspective que seront présentés les résultats se rapportant aux trois premières hypothèses du modèle proposé. Dans la présentation des résultats nous suivrons la séquence du modèle tout en tenant compte des variables de contrôle auxquelles est soumis ce dernier.

Il est important de souligner que pour mesurer le niveau de signification des résultats que nous avons obtenus, nous nous sommes servis du test "t" student de comparaison des moyennes de deux populations dont l'explication se trouve en Annexe II. Ceci nous conduira à vérifier la signification ou l'importance de l'âge, de la taille et du secteur sur les caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur, les pratiques de gestion qu'il adopte et les résultats organisationnels.

4.2.1 Vérification de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 stipule que les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels de leurs entreprises varient en fonction de l'âge de l'entreprise. Les résultats relatifs à cette hypothèse de travail seront exposés de façon séquentielle et conformément à son énoncé.

4.2.1.1 Caractéristiques des immigrants-entrepreneurs selon l'âge de l'entreprise

En suivant l'histoire du mouvement d'immigration au Canada et en particulier au Québec, il est indiqué que la vague migratoire venue de l'Europe occidentale était la plus importante jusque vers la deuxième guerre mondiale. A partir des années cinquante, il s'est produit un glissement marqué qui s'est traduit d'abord par la supplantation des pays de l'Europe occidentale par ceux de l'Europe méridionale qui, à leur tour, ont cédé la place aux pays de l'Asie et les Antilles (Ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration, 1974). Cette histoire des mouvements d'immigration vers le Canada concorde avec les résultats obtenus dans notre étude. Comme le montre le tableau 7 ci-dessous. Au départ ce sont les européens qui étaient les plus représentés dans la création d'entreprises, après les asiatiques ont pris le devant et enfin les africains, qui ne sont pourtant pas cités de façon particulière parmi les importants mouvements d'immigration car leur venue est surtout plus récente et moins importante. Ainsi que

le démontrent les résultats obtenus, parmi les 19 entreprises ayant l'âge de 0-5 ans, 42.11% appartiennent aux africains, 31.58% aux européens alors que 15.78% appartiennent aux asiatiques, et seulement 10.53% aux sud-américains. Par contre, sur les 13 entreprises âgées de 6 ans et plus, il y en a seulement 15.38% qui appartiennent aux africains, 30.77% aux asiatiques et 53.85% aux européens.

Les résultats obtenus révèlent qu'il existe une différence significative entre l'année d'immigration des deux groupes d'entreprises d'âges A1 et A2. C'est bien logique que les immigrants-entrepreneurs dont les entreprises sont les plus jeunes soient immigrés plus récemment par rapport à ceux dont les entreprises sont plus âgées. Il est intéressant ici de souligner que les entreprises appartenant aux immigrants-entrepreneurs d'origines différentes ont des âges (en moyenne) différents suivant l'histoire des mouvements d'immigration esquissé plus haut. Ce qui nous amène à nous poser la question de savoir si l'origine de l'immigrant-entrepreneur ne constituerait pas une variable de contrôle. Une autre chose qu'il convient de souligner est que pour les entreprises des deux groupes d'âges différents, la plupart des propriétaires ont immigré entre 1971-1980 (52.62% pour A1 et 38.46% pour A2). Par ailleurs, il existe une différence significative entre l'âge des immigrants-entrepreneurs des deux groupes d'entreprises d'âge respectivement A1 et A2. Les entreprises les plus moins âgées ont des propriétaires plus jeunes, ce qui est évident (t calculé est de 3.67 alors que le t tabulaire est de 2.042).

C'est surtout dans les entreprises jeunes qu'on trouve les immigrants-entrepreneurs les plus instruits. Parmi les immigrants-entrepreneurs contactés, 68.42% de ceux dont l'entreprise avait l'âge de 0-5ans avaient fréquenté l'Université et 61.54% pour celles âgées de 6 ans et plus. Il n'existe pas de différences significatives au niveau du nombre d'années de travail à temps plein avant de se lancer en affaires pour les immigrants-entrepreneurs dont les entreprises appartiennent aux groupes d'âges différents. Le nombre d'années moyen pour le groupe d'entreprises âgées de 0-5ans est de 6.42 ans alors que pour le groupe de 6 ans et plus, il est de 6.92 ans (car nous avons t calculé de .10 est inférieur au t tabulaire de 2.042).

Il se dégage que les jeunes entreprises âgées de 0-5ans appartiennent à des immigrants-entrepreneurs ayant une expérience entrepreneuriale supérieure par rapport à l'autre groupe de 6 ans et plus. Dans le groupe d'âges de 0-5ans, nous avons 2 personnes ayant été propriétaires-dirigeants de l'entreprise avant de créer l'entreprise actuelle, 4 ont été propriétaires alors que 3 autres avaient déjà été dirigeants d'une entreprise; soit un total de 9/11 personnes ayant bénéficié d'une expérience dans la création ou gestion de l'entreprise. Pour l'autre groupe il n'y a que deux personnes au total qui ont eu une expérience entrepreneuriale avant de se lancer en affaires. En effet, deux personnes ont déclaré avoir été propriétaires-dirigeants. Il semble donc qu'actuellement, il est plus facile pour celui qui dispose déjà d'une expérience entrepreneuriale de se lancer en affaires par rapport aux autres.

Tableau 7: Caractéristiques de l'entrepreneur-immigrant selon l'âge de l'entreprise

	A1			A2		
	0-5ans			6 et plus		
	N= 19	%	ec-tp	N= 13	%	ec-tp
Région d'origine						
Afrique	8	42.11		2	15.38	
Asie	3	15.78		4	30.77	
Europe	6	31.58		7	53.85	
Autre	2	10.53		0		
Année d'immigration	moy	1975	1 0	19 67		9.76
51-60	3	15.79		3	23.08	
61-70	1	5.26		5	38.46	
71-80	10	52.63		5	38.46	
81-90	5	26.32		0		
Age	moy	38.72	8.46	4 9		7.79
21-30	2	10.53		0		
31-40	8	42.11		3	23.08	
41-50	8	42.11		5	38.46	
51-60	1	5.26		5	38.46	
Scolarité						
Primaire	0			1	7.69	
Secondaire	4	21.05		2	15.38	
Collège	2	10.53		2	15.38	
Université	13	68.42		8	61.54	
Années de travail	moy	6.42	7.03	6.92		7.43
0-5	11	57.89		9	69.23	
6-10	4	21.05		1	7.69	
11-15	2	10.53		1	7.69	
16-20	1	5.26		1	7.69	
21-25	1	5.26		0	0.00	
26-30	0	0.00		1	7.69	
Exp. entrepreneuriale						
Propriétaire-dirigeant	2	10.53		2	15.38	
Propriétaire	4	21.05		0	0.00	
Dirigeant	3	15.79		0	0.00	
Aucune	10	52.63		11	84.62	
Antécédents familiaux						
Père/mère en affaires	10	52.63		6	46.15	
Sans parents en affaires	9	47.37		7	53.85	

Le groupe d'entreprises âgées de 0-5 ans reste en relief pour ce qui est d'antécédents familiaux: ceux ayant un père et/ou une mère oeuvrant dans le monde des affaires représentent 52.63% des immigrants-entrepreneurs appartenant à ce groupe d'âges, tandis que 46.15% appartiennent au groupe d'âges de 6 ans et plus.

4.2.1.2 Pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise

Au niveau des pratiques de gestion, il ressort du tableau 8 ci-dessous qu'en général le groupe d'entreprises âgées de 0-5ans adopte presque au même degré des pratiques de gestion que l'autre groupe de 6 ans et plus. Une moyenne d'utilisation des pratiques de gestion en termes d'indice des pratiques de gestion (IPG) en est un élément qui fait la différence entre les entreprises étudiées appartenant à ces deux groupes d'âges. Comme nous l'avons signalé antérieurement, l'indice de pratiques de gestion est calculé à partir de l'utilisation de 20 pratiques de gestion comportant sept activités de la planification, deux activités d'organisation, six activités de gestion du personnel et cinq activités de contrôle. Nous avons un indice d'utilisation des pratiques de gestion de 8.21 pour le groupe d'entreprises âgées de 0-5 ans et il est de 8.62 pour le groupe de 6 ans et plus. Ces résultats ne confirment pas l'hypothèse de Lalonde (1985) selon laquelle, l'âge permet un apprentissage au propriétaire-dirigeant; ceci pour dire qu'au fil des années, le niveau d'utilisation des pratiques de gestion augmente. Il existe cependant quelques éléments pour lesquels une différence importante apparaît.

Comme pour ce qui est des objectifs écrits, par exemple il existe une différence importante entre le groupe d'entreprises d'âge A1 (0-5ans) et l'autre groupe A2 (6 ans et plus). Alors que les immigrants-entrepreneurs des deux groupes presque à l'unanimité déclarent avoir des objectifs généraux, le groupe A1 a des objectifs écrits dans 26.32% des cas contre seulement 7.69% pour le groupe d'âges A2 .

Tableau 8: Pratiques de management selon l'âge de l'entreprise

	A1			A2		
	N=19	0-2 ans %	ec-typ	N=13	6-plus %	ec-typ
Objectifs généraux	17	89.47		12	92.31	
Objectifs écrits	5	26.32		1	7.69	
Plans formels	6	31.58		5	38.46	
opérations	5	26.32		5	38.46	
marketing	5	26.32		2	15.38	
finance	5	26.32		3	23.08	
personnel	4	21.05		3	23.08	
Organigramme	5	26.32		2	15.38	
Schéma mémorisé	6	31.58		6	46.15	
Description des tâches	7	36.84		4	30.77	
Procédures						
recrutement	3	15.79		2	15.38	
sélection	2	10.53		2	15.38	
embauche	4	21.05		3	23.08	
évaluation	6	31.58		6	46.15	
entraînement, formation et développement	6	31.58		7	53.85	
Contrôle						
inventaire	12	62.16		11	84.62	
prix de revient	16	84.21		11	84.62	
budget de ventes	14	73.68		9	69.23	
budget des opér. courantes	14	73.68		9	69.23	
analyse financière	14	73.68		9	69.23	
IPG		8.21	4.97		8.62	5.14

En définitive, il n'existe pas de différences significatives au niveau de l'utilisation des pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise. Par conséquent, l'âge de l'entreprise n'a pas d'influence significative sur le degré d'utilisation des pratiques de gestion [t calculé = .22 inférieur à t tabulaire = 2.042].

4.2.1.3 Résultats organisationnels selon l'âge des entreprises de l'échantillon étudié

Il ne semble pas y avoir une différence significative selon l'âge de l'entreprise au niveau de la variation du nombre d'employés. Les entreprises du groupe A1 ont une variation moyenne de 3.89% et 1.54% pour les entreprises du groupe A2. Ici t calculé au niveau de .05 est de .87 et inférieur au t tabulaire de 2.042, ce qui signifie que l'âge de l'entreprise n'a pas d'influence significative sur la croissance du nombre des employés

Pour ce qui est de la variation du chiffre d'affaires, elle suit presque le même mouvement que celle du nombre d'employés, avec une amplitude différente toutefois. Les entreprises du groupe d'âges A1, ont une variation moyenne de 20.00% contre 8.46% pour A2; ces résultats portent à croire que le niveau de variation du chiffre d'affaires diminue avec l'âge de l'entreprise. Le test T par contre démontre qu'il n'existe pas de différences significatives entre les résultats organisationnels des entreprises appartenant aux groupes d'âges différents. Il n'existe donc pas de différences significatives entre les résultats organisationnels pour

les entreprises du groupe A1 et A2 car t calculé (1.45) est inférieur à t tabulaire (2.042)

Tableau 9: Les résultats organisationnels selon l'âge

	A1		A2	
	0-5ans N=19	ec-typ	6 ans et plus N=13	ec-typ
Var./employés	3.89%	10.92	1.54%	3.76
Var./chiffre d'affaires	20.00%	32.00	8.46%	10.88

4.2.1.4 Conclusion relative à l'hypothèse 1

En revenant sur l'hypothèse même, il était postulé que les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels de leurs entreprises varient en fonction de l'âge de ces dernières. Les résultats obtenus sur chacune des principales dimensions du modèle révèlent l'existence des différences significatives sur certaines variables de chacune de ces dimensions.

Au niveau des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, quelques différences significatives apparaissent. Par ailleurs, en ce qui concerne les pratiques de gestion il n'existe pas de différences significatives entre les deux groupes d'âges A1 et A2. Pour

ce qui a trait aux résultats organisationnels des entreprises de l'échantillon étudié, les résultats obtenus ne nous permettent pas d'affirmer qu'il existe des différences significatives entre les deux groupes d'âge.

Les résultats relatifs aux hypothèses 2 et 3 permettront de voir dans quelle mesure la taille et le secteur d'activités constituent aussi des variables susceptibles de faire ressortir des différences significatives sur les variables des grandes dimensions du modèle proposé.

4.2.2 Vérification de l'hypothèse 2

Selon l'hypothèse 2, les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels de leurs entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise. Tout en suivant la même procédure que pour l'hypothèse 1, cette deuxième hypothèse permettra de faire ressortir des différences susceptibles d'exister entre les groupes d'entreprises compte tenu de leur taille. Dans ce cas la présentation des résultats sur l'hypothèse 2 se fera aussi de façon séquentielle et conformément à son énoncé.

4.2.2.1 Caractéristiques personnelles de l'immigrant-entrepreneur selon la taille de l'entreprise

En ce qui a trait à l'année d'immigration, les résultats obtenus (au tableau 10) portent à croire que la taille de l'entreprise est en relation

avec l'année d'immigration de l'immigrant-entrepreneur. Les immigrants-entrepreneurs dont les entreprises appartiennent au groupe de taille T1 ont immigré en moyenne en 1974 alors que ceux dont les entreprises appartiennent au groupe T2 ont immigré en moyenne en 1969. Il revient à dire que ceux qui ont immigré au Canada/Québec plus tôt ont des entreprises de taille relativement plus grande par rapport à ceux qui ont immigrés plus tard. Il convient ici de souligner l'effet combiné de l'âge et de la taille de l'entreprise, effet déjà signalé par Lalonde (1985). Précédemment nous avons trouvé que les entreprises plus jeunes appartenaient aux immigrés les plus récents alors que celles plus âgées appartenaient à ceux qui ont immigré plus tôt. On pourrait en déduire donc que les entreprises moins âgées (du groupe A1) ont une taille inférieure à celle des plus âgées (groupe A2). Pour ne pas alourdir le texte en répétant les mêmes calculs, le test de signification est fait à partir des formules de l'annexe II. Il n'existe pourtant pas de différences significatives entre les deux groupes d'entreprises T1 (0-3 employés) et T2 (4 employés et plus) car t calculé (1.30) est inférieur à t tabulaire (2.042).

La même tendance se retrouve au niveau de l'âge des immigrants-entrepreneurs et la taille de l'entreprise. On remarque que les répondants du groupe T1 ont un âge moyen de 42.58 ans alors qu'il est de 42.77 ans pour ceux de T2. Ces résultats font bien ressortir qu'il n'existe pas de différences significatives entre l'âge des immigrants-entrepreneurs des groupes T1 et T2 (car $t_c = .055$ inférieur à $t_t = 2.042$).

En d'autres termes on peut dire que la faiblesse de t calculé signifie que la relation entre l'âge des immigrants-entrepreneurs et la taille de son entreprise est presque nulle, pour finalement dire que l'âge de l'entrepreneur n'a aucune influence sur la taille de son entreprise.

Le niveau d'instruction semble varier à raison inverse de la taille de l'entreprise et de l'âge de l'entrepreneur. Il convient de souligner que 73.68% des immigrants-entrepreneurs dont les entreprises sont de taille T1 ont fréquenté l'université tandis que pour ceux dont la taille de leurs entreprises est T2 n'ont fréquenté l'université que dans 53.85% des cas.

En ce qui concerne le nombre d'années de travail à temps plein avant de se lancer en affaires, il n'existe pas de différences significatives entre les deux groupes d'entreprises ($t_c=.498$). Au niveau des antécédents familiaux, c'est presque la même chose. Il n'existe pas de différences significatives entre les deux groupes d'entreprises de taille T1 et T2.

Tableau 10: Caractéristiques de l'immigrant-entrepreneur selon la taille de l'entreprise

	T1			T2		
	N=19	%	ec-typ	N=13	%	ec-typ
Région d'origine						
Afrique	6	31.58		4	30.77	
Asie	5	26.32		2	15.38	
Europe	6	31.58		7	53.85	
Autre	2	10.53		0	0.00	
Année d'immigration	moy = 1974		9.90	1969		11.19
51-60	4	21.05		2	15.38	
61-70	1	5.26		4	30.77	
71-80	11	57.89		4	30.77	
81-90	3	15.79		3	23.08	
Age	moy = 42.58		10.25	42.77		9.15
21-30	2	10.53		1	7.69	
31-40	6	31.58		4	30.77	
41-50	7	36.84		6	46.15	
51-60	4	21.05		2	15.38	
Scolarité						
Primaire	0	0.00		1	7.69	
Secondaire	3	15.79		3	23.08	
Collège	2	10.53		2	15.38	
Université	14	73.68		7	53.85	
Années de travail	moy = 5.3		5.93	6.46		6.80
0-5	12	63.16		9	69.23	
6-10	3	15.79		1	7.69	
11-15	1	5.26		2	15.38	
16-20	2	10.53		0	0.00	
21-25	0	0.00		1	7.69	
26-30	1	5.26		0	0.00	
Exp. entrepreneuriale						
Propriétaire-dirigeant	2	10.53		2	15.38	
Propriétaire	3	15.79		1	7.69	
Dirigeant	3	15.79		0	0.00	
Aucune	11	57.89		10	79.93	
Antécédents familiaux						
Père/mère en affaires	10	52.63		6	46.15	
Sans parents en affaires	9	47.37		7	53.85	

4.2.2.2 Pratiques de gestion selon la taille de l'entreprise

Au niveau de la formulation des objectifs généraux, il n'existe pas de différences importantes entre les deux groupes d'entreprises de taille T1 et T2, ainsi qu'au niveau des objectifs écrits. Par ailleurs, il existe des différences notables au niveau des plans formels. Alors que 21.05% des entreprises de taille T1 déclarent élaborer les plans formels, il y en a 53.85% parmi les entreprises de taille T2.

Sans toutefois indiquer le degré de pratiques de gestion au niveau de chaque activité de l'entreprise, il ressort qu'il existe des différences remarquables en matière de pratiques de gestion au niveau de chaque activité de l'entreprise. Cela se voit de façon nette au niveau de l'indice de pratiques de gestion pour les entreprises de taille T1 et celles de taille T2. Pour les entreprises de taille T1, l'indice moyen de pratiques de gestion est de 6.58/20 alors qu'il est de 11.15/20 pour les entreprises de taille T2. Afin d'apprécier la différence de ces indices de pratiques de gestion de T1 et T2, le test de comparaison entre deux moyennes (Annexe II) qui nous permet d'affirmer que les entreprises de plus grande taille adoptent plus de pratiques de gestion que les entreprises de taille inférieure. t calculé (3.026) se trouve en dehors de l'intervalle d'acceptation [-2.042 et 2.042] de l'hypothèse de base selon laquelle il n'existe pas de différences significatives au niveau des pratiques de gestion pour les entreprises de deux groupes de tailles différentes. Par conséquent, les résultats obtenus nous permettent d'affirmer que les pratiques de gestion varient en fonction

de la taille de l'entreprise. Ces résultats confirment ceux trouvés par Lalonde (1985). C'est-à-dire que les entreprises de grande taille adoptent plus les pratiques de gestion par rapport aux entreprises de plus petite taille.

**Tableau 11: Pratiques de management
suivant la taille de l'entreprise**

	T1			T2		
	0-3 emp		ec-typ	4-plus		ec-typ
	N=19	%		N=13	%	
Objectifs généraux	17	89.47		12	92.31	
Objectifs écrits	4	21.05		2	15.38	
Plans formels	4	21.05		7	53.85	
opérations	4	21.05		6	46.15	
marketing	2	10.53		5	38.46	
finance	4	15.79		4	30.77	
personnel	2	21.05		5	38.46	
Organigramme	4	21.05		3	23.08	
Schéma mémorisé	5	26.32		7	53.85	
Description des tâches	5	26.32		6	46.15	
Procédures						
recrutement	1	5.26		4	30.77	
sélection	1	5.26		3	23.08	
embauche	2	10.53		5	38.46	
évaluation	3	15.79		9	69.23	
entraînement, formation et développement	5	26.32		10	76.92	
Contrôle						
inventaire	11	57.89		12	92.31	
prix de revient	15	79.95		12	92.31	
budget de ventes	12	63.16		11	84.62	
budget des opér. courantes	11	57.89		12	92.31	
analyse financière	13	68.42		10	76.92	
IPG		6.58	3.91		11.15	4.38

4.2.2.3 Résultats organisationnels selon la taille de l'entreprise

Au niveau des résultats organisationnels, il n'existe pas de différences significatives entre la variation du chiffre d'affaires pour les entreprises de taille T1(0-3 employés) et la variation du chiffre d'affaires de celles de taille T2 (4 employés et plus). Les résultats semblent pourtant montrer une différence importante entre les deux groupes, qui malheureusement est neutralisée par les écarts considérables existants. Le t calculé est de 1.34 (inférieur à t de la table 2.042). Ce qui nous permet de dire qu'il n'existe pas une influence significative de la taille de l'entreprise sur la variation du chiffre d'affaires.

Pour ce qui est de la variation au niveau du nombre d'employés, les résultats laissent apparaître une existence de différences entre les entreprises de taille T1 et celles de T2. t observé ou calculé est de 2.045, donc supérieur à t de la table ce qui implique qu'il existe une différence significative entre les deux groupes d'entreprises de tailles T1 et T2. En conclusion, les résultats nous permettent d'affirmer que la variation du nombre d'employés est relative à taille de l'entreprise car le test de signification nous révèle que la valeur de t calculée (2.045) se trouve en dehors de la zone d'acceptation $[-2.042;2.042]$ de l'hypothèse nulle, cette dernière stipulant qu'il n'existe pas de différences significatives entre le nombre d'employés des entreprises de taille T1 et celles de taille T2.

Tableau 12: Résultats organisationnels obtenus selon la taille des entreprises de l'échantillon étudié

	T1		T2	
	0-3 emp N=19	ec-typ	4-plus N=13	ec-typ
Var./employés	0.00%	0.00	7.24%	12.77
Var./chiffre d'affaires	20.00%	32.79	9.23%	9.97

4.2.2.4 Conclusion relative à l'hypothèse 2

Avant de passer à la conclusion, nous rappelons d'abord que l'hypothèse 2 stipulait que les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels de leur entreprise varient en fonction de la taille de l'entreprise.

Il existe peu de différences significatives au niveau des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs dont les entreprises appartiennent aux groupes de tailles différentes (T1 et T2). En effet, nos résultats démontrent qu'en ce qui concerne l'instruction le pourcentage des immigrants-entrepreneurs ayant fréquentés l'université est de 73.68% pour le groupe T1 contre 53.85% pour ceux du groupe T2. Au niveau des pratiques de gestion, il existe une différence significative entre les pratiques de gestion pour les deux groupes d'entreprises de taille T1 et T2. Donc le niveau des

pratiques de gestion augmente avec la taille de l'entreprise puisque le degré d'utilisation des pratiques de gestion au sein des entreprises de taille T1 est inférieur à celui des entreprises de taille T2.

Pour ce qui est des résultats organisationnels, il existe une différence significative selon la taille de l'entreprise. Et ce sont les entreprises de petite taille qui ont des meilleurs résultats par rapport aux entreprises de taille plus grande. Alors que les hypothèses 1 et 2 font ressortir les effets de l'âge et de la taille de l'entreprise, l'hypothèse 3 quant à elle permettra de faire ressortir l'importance de la variable secteur d'activités comme variable de contrôle susceptible de faire ressortir des différences significatives sur les variables des grandes dimensions du modèle proposé.

4.2.3 Vérification de l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 postule que les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels de leurs entreprises varient en fonction du secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise. Etant une hypothèse de travail, comme les deux précédentes, cette troisième hypothèse permettra de faire ressortir les différences susceptibles d'exister au sein des entreprises appartenant aux immigrants compte tenu du secteur d'activités dans lequel elles évoluent.

4.2.3.1 Caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs selon le secteur

Le tableau 13 ci-dessous révèle que les Africains occupent 47,06% des entreprises du secteur des services de l'échantillon étudié; les européens 35.29%, alors que les asiatiques n'occupent que 11.76% et 5.88% aux latino-américains. Dans le secteur commercial, les européens dominent avec 46.67%, les asiatiques suivent avec 33.33% tandis que les africains ne représentent que 13.33% et les latino-américains occupent 6.67%. On peut indiquer que ces chiffres sont en conformité avec le mouvement d'immigration au Canada signalé dans le rapport du Ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration (1974).

L'année d'immigration n'a aucune influence sur le secteur d'activités des entreprises de l'échantillon étudié. Il n'existe pas de différences significatives entre l'année d'immigration des immigrants-entrepreneurs pour les entreprises des secteurs commercial et des services. Par ailleurs, on pourrait souligner de passage que dans les deux secteurs d'activités (commercial et des services), la majorité des immigrants-entrepreneurs sont venus au pays au cours de la période [1971 et 1980]: 53.33% des immigrants-entrepreneurs du secteur commercial et 41.18% de ceux oeuvrant dans le secteur des services. Ceci peut évoquer l'important mouvement migratoire des années 70, venant d'Asie de façon particulière.

Il n'existe pas de différences significatives entre l'âge moyen des immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans le secteur commercial et

ceux oeuvrant dans le secteur des services. Les résultats du tableau 13 montrent que le secteur de services exige une certaine connaissance ou expertise de la part de l'entrepreneur. C'est ainsi que 82.35% des immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans le secteur des services déclarent avoir fréquenté l'université contre seulement 46.67% pour le secteur commercial.

Pour ce qui concerne l'expérience de travail avant de se lancer en affaires en termes du nombre d'années de travail à temps plein, il n'existe pas de différences significatives entre les deux secteurs. Il n'y en a pas non plus au niveau de l'expérience entrepreneuriale antérieure à la création de l'entreprise actuelle. Il semble par ailleurs que les immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans le secteur des services proviennent pour la plupart des familles dont le père et/ou la mère est ou a été, à un certain moment de sa vie, propriétaire d'une entreprise: 64.71% des immigrants-entrepreneurs ayant déclaré avoir un père et/ou une mère en affaires oeuvrent dans le secteur des services, contre seulement 33.33% pour le secteur commercial.

Tableau 13: Les caractéristiques de l'entrepreneur-immigrant selon le secteur d'activités de l'entreprise

	Commerce		Service	
	N=15	% ec-typ	N=17	% ec-typ
Région d'origine				
Afrique	2	13.33	8	47.06
Asie	5	33.33	2	11.76
Europe	7	46.67	6	35.29
Autre	1	6.67	1	5.88
Année d'immigration	moy	1971 9.95	1973	11.22
51-60	3	20.00	3	17.65
61-70	2	13.33	3	17.65
71-80	8	53.33	7	41.18
81-90	2	13.33	4	23.53
Age	moy	44.33 9.71	41.18	9.67
21-30	1	6.67	2	11.76
31-40	4	26.67	6	35.29
41-50	6	40.00	7	41.18
51-60	4	26.67	2	11.76
Scolarité				
Primaire	1	6.67	0	0.00
Secondaire	4	26.67	2	11.76
Collège	3	20.00	2	11.76
Université	7	46.67	14	82.35
Années de travail	moy	6.67 7.898	6.59	6.52
0-5	10	66.67	11	64.71
6-10	1	6.67	3	17.65
11-15	2	13.33	1	5.88
16-20	1	6.67	1	5.88
21-25	0	0.00	1	5.88
26-30	1	6.67	0	0.00
Exp. entrepreneuriale				
Propriétaire-dirigeant	2	13.33	2	11.76
Propriétaire	2	13.33	2	11.76
Dirigeant	2	13.33	1	5.88
Aucune	9	60.00	12	70.59
Antécédents familiaux				
Père/mère en affaires	5	33.33	11	64.71
Sans parents en affaires	10	66.67	6	39.21

On pourrait aussi noter que les immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans le secteur commercial se lancent en affaires à un âge moyen de 37.6 ans alors que leurs homologues du secteur des services le font à 34.59 ans. Ces chiffres sont obtenus en prenant l'âge des immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans un secteur (commercial ou des services) auquel on déduit le nombre d'années de travail en moyenne pour le secteur considéré (44.33 - 6.67 et 41.18 - 6.59).

4.2.3.2 Pratiques de gestion selon le secteur d'activités

Une logique simple veut que les pratiques de gestion dans le secteur des services soient plus importantes que dans le secteur commercial étant donné, comme indiqué plus haut, que le niveau d'instruction est supérieur chez les immigrants-entrepreneurs oeuvrant dans ce secteur. Cette logique est respectée dans une certaine mesure comme au niveau des objectifs écrits, les plans formels, l'organigramme et la description des tâches pour lesquels les entreprises du secteur des services gardent une certaine avance par rapport aux entreprises du secteur commercial. Par contre, au niveau des procédures de la gestion du personnel et de contrôle, les entreprises du secteur commercial prennent une nette avance sur les entreprises de services. Ce qui justifie l'équilibre et l'absence d'une différence significative entre les indices de pratiques de gestion pour les deux secteurs. A ce niveau, le test de signification nous donne un t calculé de .196 de loin inférieur au t tabulaire de 2.042. Il en découle que les pratiques de gestion ne dépendent pas du secteur d'activité

dans lequel évolue une entreprise. A ce niveau le test de signification nous donne t calculé de .20, ce qui est de loin inférieur à t tabulaire de 2.042. Il en découle que les pratiques de gestion ne dépendent pas du secteur dans lequel évolue l'entreprise ou en d'autres termes, il n'existe pas de relation entre le niveau d'utilisation des pratiques de gestion et le secteur d'activités. Il convient de signaler que les résultats de D'Amboise (1974) montrent qu'un niveau d'instruction élevé entraîne plus d'utilisation des techniques de contrôle. Or, pour notre cas, les répondants du secteur commercial, relativement moins instruits, adoptent plus les techniques de contrôle par rapport à ceux du secteur des services plus instruits.

Tableau 14: Pratiques de gestion suivant le secteur d'activités de l'entreprise

	Commerce			Service		
	N=15	%	ec-typ	N=17	%	ec-typ
Objectifs généraux	14	93.33		15	88.24	
Objectifs écrits	1	6.67		5	29.41	
Plans formels	2	13.33		9	52.94	
opérations	1	13.33		9	52.94	
marketing	0	0.00		7	41.18	
finance	1	6.67		7	41.18	
personnel	1	6.67		6	35.29	
Organigramme	2	13.33		5	29.41	
Schéma mémorisé	5	33.33		7	41.18	
Description des tâches	5	33.33		6	35.29	
Procédures						
recrutement	4	26.67		1	5.88	
sélection	4	26.67		0	0.00	
embauche	4	26.67		3	17.65	
évaluation	6	40.00		6	35.29	
entraînement, formation et développement	8	53.33		7	41.18	
Contrôle						
inventaire	14	93.33		9	52.94	
prix de revient	13	86.67		14	82.35	
budget de ventes	14	93.33		9	52.94	
budget des opér. courantes	12	80.00		11	64.71	
analyse financière	13	86.67		10	58.82	
IPG		8.27	3.94		8.59	5.27

4.2.3.3 Résultats organisationnels selon le secteur d'activités

Malgré l'existence de différences apparentes entre les moyennes des variations, surtout au niveau du chiffre d'affaires, elles ne sont pas significatives à cause des écarts très considérables. Comme au niveau

de la variation du nombre d'employés, t calculé est de .34 ce qui est inférieur à t tabulaire (2.042). Par conséquent nous sommes en mesure d'indiquer que la variation du nombre d'employés n'a pas de relation avec le secteur d'activités.

Les résultats ne nous permettent pas non plus d'affirmer qu'il existe de relations ou de différences significatives entre les niveaux de variation du chiffre d'affaires pour les entreprises oeuvrant dans différents secteurs d'activités (t calculé 1.04 est inférieur à t tabulaire de 2.042). Nous pouvons ainsi dire que la variation du chiffre d'affaires ne dépend pas du secteur d'activité.

Tableau 15: Résultats obtenus selon le secteur d'activités des entreprises de l'échantillon étudié

	Commerce		Service	
	N=15	ec-typ	N=17	ec-typ
Var./employés	3.60%	11.47%	2.35%	5.62%
Var./chiffre d'affaires	7.33%	10.50%	22.94%	33.50%

4.2.3.4 Conclusion relative à l'hypothèse 3

A titre de rappel, il est postulé dans l'hypothèse 3 que les caractéristiques des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels de leurs entreprises varient en

fonction du secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise. Les résultats au niveau de chacune des dimensions du modèle montrent l'existence de différences significatives sur un certain nombre de variables de chacune de ces dimensions.

Au niveau des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, peu de différences significatives sont observées entre les deux secteurs d'activités considérés à savoir les secteurs commercial et des services.

Bien qu'il n'existe pas de différences significatives au niveau des pratiques de gestion entre les différents secteurs d'activités, il convient quand même de signaler l'existence de certaines différences importantes au niveau des activités telles que la planification, l'organisation en faveur des entreprises oeuvrant dans le secteur des services ainsi que les différences importantes au niveau des procédures de gestion du personnel et de contrôle en faveur des entreprises du secteur commercial. Ceci explique l'équilibre au niveau global et l'absence totale de différences significatives au niveau des pratiques de gestion adoptées par les deux secteurs d'activités.

Au niveau des résultats organisationnels, il n'existe pas de différences significatives entre les deux secteurs d'activités.

4.3 Caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion

Le deuxième groupe d'hypothèses sous-jacentes au modèle proposé sont nommées comme étant des hypothèses établissant la relation entre l'individu et le processus, qu'il convient de vérifier. Ces hypothèses (4-6) postulent qu'il existe certaines caractéristiques personnelles susceptibles d'influencer les pratiques de gestion adoptées par l'immigrant-entrepreneur.

A ce niveau, trois hypothèses ont été émises afin de faire ressortir l'influence que pourraient avoir certaines caractéristiques personnelles sur l'utilisation des pratiques de gestion. Dans la littérature, trois éléments des caractéristiques personnelles sont souvent cités comme pouvant avoir une influence sur le comportement de gestion d'un propriétaire-dirigeant à savoir, le niveau d'instruction, l'expérience de travail avant de se lancer en affaires et les antécédents familiaux. C'est dans ce cadre que nous avons émis trois hypothèses établissant une relation entre le degré d'utilisation des pratiques de gestion et ces trois variables.

La première hypothèse sur cette partie (hypothèse 4) exposé plus haut, postule que plus le niveau d'instruction est élevé, plus l'immigrant-entrepreneur a tendance à utiliser les pratiques de gestion. Les résultats obtenus au cours de notre étude ne nous permettent pas de confirmer cette hypothèse alors que les résultats d'autres études ont montré que le niveau d'instruction avait une

influence significative sur l'utilisation des pratiques de gestion (D'Amboise 1974, Riggs et Bracker 1988). A partir d'un échantillon de 32 immigrants-entrepreneurs de la région du Saguenay, la corrélation entre le niveau d'instruction et le degré d'utilisation des pratiques de gestion est $r = -.023$; tandis que la corrélation tabulaire au niveau de .05 et $n=32$ est de .349. Une corrélation négative implique qu'il existe une relation inverse entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion, c'est-à-dire que plus on est instruit moins on adopte les pratiques de gestion. Sauf que r dans ce cas-ci est très faible pour indiquer que la relation entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion est presque nulle. Par conséquent, puisque r calculé (r_c) est inférieur à r tabulaire (r_t), nous disons que la corrélation entre le niveau d'instruction et le degré d'utilisation des pratiques de gestion n'est pas significative. Cette absence de corrélation pourrait peut-être s'expliquer par la distribution des éléments de l'échantillon de façon très inégale. La concentration d'immigrants-entrepreneurs au niveau de formation universitaire est de 65.62%, 12.50% pour le collégial, 18.75% au niveau secondaire et le primaire n'occupe que de 3.13%. Cette concentration au niveau universitaire pourrait masquer la relation existante.

Tableau 16: Corrélation entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion

N	rc	rt
32	-.023	.349
	rc < rt	

Pour définir un peu plus le coefficient de corrélation r , il indique le degré de relation existante entre deux variables. Une corrélation zéro indique qu'il n'existe aucune relation entre les deux variables. Le niveau de signification de r dépend de la taille de l'échantillon. Un r très faible peut être significatif si l'échantillon est très grand (Bhushan, 1978):57). Ainsi, pour 1000 cas, $r = .08$ est significatif mais trop faible pour servir à quelque chose.

La deuxième hypothèse du second groupe soit notre cinquième hypothèse de travail, porte sur l'expérience de travail avant de se lancer en affaires. Elle postule qu'une longue expérience de travail avant de se lancer en affaires favorise une utilisation accrue des techniques et pratiques de gestion par l'immigrant-entrepreneur. A ce niveau nous n'avons pas trouvé de corrélation significative entre le nombre d'années de travail et le niveau d'utilisation des pratiques de gestion. En effet, il existe une corrélation $r = .147$ entre le nombre d'années de travail avant de se lancer en affaires et le degré

d'utilisation des pratiques de gestion alors que la corrélation tabulaire au niveau de .05 et $n=32$ est de .349. Cette corrélation est faible. H_0 n'est pas significative pour nous permettre d'affirmer que le nombre d'années de travail avant de se lancer en affaires a une influence significative sur l'utilisation des pratiques de gestion. Ces résultats concordent avec ceux de l'étude menée par Lalonde (1985) sur les caractéristiques des propriétaires-dirigeants faillis de Saguenay-Lac Saint-Jean. Il n'a pas trouvé de corrélation significative entre le nombre d'années sur le marché du travail avant de se lancer en affaires et l'utilisation des pratiques de gestion.

Tableau 17: Corrélation entre le nombre d'années de travail et l'utilisation des pratiques de gestion

N	rc	rt
32	.147	.349
	rc < rt	

La troisième hypothèse du deuxième groupe (hypothèse 6) au niveau de la relation individu-processus, postule que les immigrants-entrepreneurs issus des familles dont le père et/ou la mère sont ou ont été en affaires, ont tendance à utiliser davantage les techniques et

pratiques de gestion par rapport à ceux dont les parents ne sont pas ou n'ont jamais été en affaires. Comme le souligne Simon et Ma Mung (1990) dans leur étude sur les commerçants étrangers en France, le fait d'évoluer dans un environnement d'affaires permet de saisir très tôt les ressorts économiques et sociologiques du commerce. Par ailleurs, les mêmes auteurs font remarquer que cette "culture commerçante" indispensable à la gestion économique d'un établissement est de peu de secours pour la gestion administrative. Cette remarque confirme les résultats obtenus dans notre étude. En effet, il existe une corrélation non négligeable mais pas suffisante pour nous permettre d'affirmer que les antécédents familiaux ont une influence significative sur l'utilisation des pratiques de gestion. La corrélation entre les antécédents familiaux et le niveau d'utilisation des pratiques de gestion est de .246 alors que la corrélation tabulaire au niveau de .05 est .349. Ce qui ne nous permet pas, comme nous l'avons indiqué, d'affirmer que les antécédents familiaux constituent un gage pour une utilisation accrue des pratiques de gestion.

Tableau 18: Corrélation entre les antécédents familiaux et l'utilisation des pratiques de gestion

N	rc	rt
32	.246	.349
	rc < rt	

Même sans nous servir de la corrélation, une simple comparaison de la moyenne de pratiques de gestion des immigrants-entrepreneurs ayant des parents en affaires à celle de ceux qui n'ont pas des parents en affaires permet de réaliser qu'il n'existe pas de relation significative entre le niveau d'utilisation des pratiques de gestion de ces deux groupes. Puisque t calculé est de 1.63 (l'IPG du groupe 1 est de 10.13/20 et 7.31/20 pour le groupe 2). On trouve quand même qu'il existe une certaine relation bien que non significative. Nos résultats concordent avec ceux de Lalonde (1985).

4.4 Pratiques de gestion et les résultats organisationnels

Le troisième groupe d'hypothèses comprend les hypothèses 7 et 8. Ces dernières postulent l'existence de relations entre les pratiques de gestion et les résultats organisationnels au sein des entreprises appartenant aux immigrants-entrepreneurs. Etant donné que nous avons deux variables au niveau des résultats organisationnels, à savoir la variation du nombre d'employés et la variation du chiffre d'affaires, nous avons trouvé intéressant de vérifier l'existence de relations entre les pratiques de gestion et les deux variables. C'est ainsi que l'hypothèse 7 stipule que plus l'immigrant-entrepreneur utilise les pratiques de gestion, plus le chiffre d'affaires augmente. Et l'hypothèse 8 postule que plus l'immigrant-entrepreneur utilise les pratiques de gestion, plus le nombre d'employés augmente.

Au niveau de la variation du chiffre d'affaires, il n'existe pas de corrélation significative entre cette dernière et les pratiques de gestion au sein des entreprises de l'échantillon étudié. Selon les résultats obtenus, nous avons une corrélation négative $r = -.079$ (elle tend vers 0) entre la variation du chiffre d'affaires et l'utilisation des pratiques de gestion. Ce qui ne nous permet pas d'affirmer que le chiffre d'affaires augmente avec le niveau d'utilisation des pratiques de gestion. Par contre la relation a même une tendance inverse sauf qu'elle est trop faible et tend vers zéro.

Tableau 19: Corrélation entre les pratiques de gestion et la variation du chiffre d'affaires

N	rc	rt
32	-.079	.349
	rc < rt	

Pour ce qui est de la variation du nombre d'employés en fonction du niveau d'utilisation des pratiques de gestion, il existe une certaine relation qui n'est toutefois pas significative. Les résultats obtenus montrent qu'il existe une corrélation $r = .296$ entre la variation du nombre d'employés et le niveau d'utilisation des pratiques de gestion. En établissant une comparaison avec la corrélation tabulaire au niveau .05 qui est $r = .349$, il en découle que la corrélation est inférieure à cette dernière et par conséquent non significative. Ainsi, nous ne

sommes pas en mesure d'affirmer que le nombre d'employés augmente avec le niveau des pratiques de gestion.

Tableau 20: Corrélation entre les pratiques de gestion et la variation du nombre des employés

N	rc	rt
32	.296	.349
	rc < rt	

En définitive, il n'existe pas de corrélation significative entre l'utilisation des pratiques de gestion et les résultats organisationnels. Ces résultats sont contraires à la littérature (Foley 1985, Riggs et Bracker 1988, Gasse 1989)

CHAPITRE V

CONCLUSION

Dans la dernière partie de ce rapport que constitue la conclusion, nous présenterons brièvement un sommaire des principales caractéristiques et résultats de notre recherche. Cette étude, tout comme tant d'autres connaît certaines limitations qu'il convient de souligner. Bien que notre étude permet de répondre à certaines interrogations, elle en suscite d'autres plus nombreuses. Par conséquent, nous inclurons dans cette partie certaines recommandations relatives à des recherches ultérieures et une opinion personnelle sur la situation.

5.1 Sommaire

Le premier groupe de résultats concernent des informations d'ensemble sur les immigrants-entrepreneurs et leurs entreprises. Les membres de l'échantillon étudié viennent de l'Europe, d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Il s'agit en général d'homme avec une moyenne d'âge de 42.66 ans, marié et père de 2 enfants. Ils ont en général fréquenté l'université et démarrent leur entreprise à 35,57

ans après avoir travaillé 6.63 ans. Le tiers auraient déjà une expérience soit en qualité de propriétaires-dirigeants, soit en tant que propriétaires ou comme dirigeants d'une entreprise. La moitié des immigrants-entrepreneurs contactés proviennent des familles dont le père et/ou la mère, oeuvre dans le milieu des affaires. Ils utilisent comme source de capital d'abord les économies personnelles, ensuite l'argent des parents et/ou des amis et enfin très peu de gens accèdent à des crédits personnels auprès des banques. Le capital de démarrage est en moyenne de 32,032\$ et la majorité font un chiffre d'affaires de plus de 100,000\$. Leurs entreprises sont en moyenne âgées de 7 ans, de très petite taille et emploient en moyenne 3.78 personnes à temps plein et 3.12 personnes à temps partiel.

Les immigrants-entrepreneurs de l'échantillon étudié créent des entreprises pour être indépendants, pour se tailler une place dans la société. Comme difficultés principales, ils rencontrent le problème du financement de démarrage et le scepticisme des gens du milieu quant à la capacité d'un immigrant de réaliser des projets. Seulement deux personnes sur les trente-deux contactées sont venues au Québec avec le statut d'immigrants-investisseurs, le reste sont des simples immigrants qui se sont décidés de partir en affaires après leur établissement au Québec. Or puisque ce ne sont que des immigrants-investisseurs qui bénéficie d'aide à la création d'entreprises (subvention gouvernementale et accès au crédit bancaire). Il convient, comme l'ont signalé les répondants, de fournir un encadrement aux

immigrants voulant se lancer en affaires si l'on souhaite encourager la création d'entreprise par ces derniers. Ils ont aussi indiqué que l'accroissement du nombre des immigrants dans la région serait un autre facteur pouvant favoriser l'esprit d'entreprise pour cette catégories de la population. En plus de leur apport économique non négligeable, la présence des immigrants-entrepreneurs dans la région a un impact sur la culture entrepreneuriale locale car ils introduisent des produits/services nouveaux, servent de modèles aux autres (immigrants ou Québécois de souche) et aident d'autres personnes à se lancer en affaires.

Le deuxième groupe de résultats est relatif à la variation des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels selon l'âge, la taille et le secteur d'activités dans lequel évolue l'entreprise. En ce qui concerne l'âge, il existe juste quelques différences significatives au niveau des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs. Tandis que la taille semble produire non seulement quelques différences significatives au niveau des caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs, mais aussi au niveau des pratiques de gestion et des résultats organisationnels. Tout comme l'âge, le secteur d'activités n'occasionne que peu de différences significatives au niveau des caractéristiques personnelles; cette absence de différences significatives pouvant s'expliquer par le fait

que les secteurs commercial et des services ne comportent pas en général, de grosses différences.

Le troisième groupe de résultats porte sur la relation entre les caractéristiques personnelles des immigrants-entrepreneurs et l'utilisation des pratiques de gestion. Contrairement aux résultats trouvés dans d'autres études (D'Amboise 1974, Gasse 1978, Lalonde 1985), il n'existe pas de corrélation significative entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion. A notre avis cette absence de relations significatives pourrait s'expliquer par la distribution des immigrants-entrepreneurs de l'échantillon étudié. Sur les 32 individus considérés, nous avons un seul au niveau primaire, 6 au niveau secondaire, 4 au niveau collégial et 21 au niveau universitaire. Par conséquent cette distribution empêche de percevoir des différences significatives relatives au niveau d'instruction. Donc, les résultats obtenus ne nous permettent pas d'affirmer qu'il existe de relations significatives entre les antécédents familiaux et les pratiques de gestion.

Le quatrième groupe de résultats se rapporte à la relation entre les pratiques de gestion et les résultats organisationnels. Les résultats obtenus auprès de l'échantillon étudié révèlent qu'il n'existe pas de corrélation significative entre les pratiques de gestion et la variation du chiffre d'affaires d'une part, ni entre les pratiques de gestion et la variation du nombre d'employés d'autre part.

5.2 Limites

La principale limite est la taille de l'échantillon, ce qui a pour effet de restreindre la validité externe de cette recherche et par conséquent la portée des conclusions apportées. Les contraintes financières et de temps ne nous ont pas permis d'étendre notre étude sur toute la région du Saguenay-Lac Saint-Jean afin d'avoir un échantillon plus important. Le manque d'informations suffisantes sur les immigrants en général et l'absence totale des données sur ceux qui sont en affaires, nous ont rendu difficile l'identification des participants à notre étude. Ceci nous porte à croire que peut-être nous n'avons pas pu les identifier tous. Le caractère multiculturel de l'échantillon étudié pourrait occasionner une distorsion dans l'interprétation des résultats obtenus. La faible concentration des immigrants des différentes origines ethniques ne favorise pas une comparaison entre les membres d'origines ethniques différentes alors que la littérature reconnaît à la culture une importance relative dans l'explication de certains comportements entrepreneuriaux. Le facteur temps ne nous a pas permis de faire une analyse plus approfondie pour relever différentes combinaisons et observations pouvant enrichir notre présentation. Ces limites ne nous permettent pas d'assurer la validité du modèle utilisé à tout point de vue dans l'analyse de l'immigrant-entrepreneur.

Malgré ces limitations, il n'en demeure pas moins que cette étude constitue un apport intéressant à des connaissances déjà existantes sur

l'entrepreneurship des immigrants en général et particulièrement sur l'entrepreneurship des immigrants de la région du Saguenay où l'on doutait même de la présence d'immigrants en affaires.

5.3 Recommandations relatives à des recherches ultérieures et opinion personnelle

Il serait intéressant de vérifier si le taux de création d'entreprises chez les immigrants de la région est élevé par rapport au reste de la population comme l'a toujours indiqué la littérature sur l'entrepreneurship. Il convient aussi d'essayer de voir dans quelle mesure les structures existantes d'aide à la création d'entreprises pourraient encadrer les immigrants voulant se lancer en affaires étant donné que par exemple pour l'échantillon étudié seulement 6.25% des répondants auraient bénéficié d'aide, 15.63% ont bénéficié des crédits personnels et le reste abandonnés à eux-mêmes.

Comme il existe quand même plusieurs immigrants qui travaillent dans la région, il serait pertinent de voir s'il n'existe pas des contraintes particulières qui les empêchent de se lancer en affaires ou travailler pour leur propre compte. Une comparaison entre un groupe d'immigrants-entrepreneurs et un groupe d'entrepreneurs québécois de souche permettrait de relever les différences pouvant être utiles dans l'élaboration des politiques visant à favoriser l'entrepreneurship des immigrants. Il semble que la plupart des immigrants venus dans la région partent pour les grands centres comme Québec et Montréal

(répondants, Plan d'action gouvernementale en matière d'immigration et d'intégration 1991). Il convient de tenter de déterminer les raisons possibles à la base de ces départs massifs de la région, afin de mieux appréhender ce problème.

En dernier lieu, il paraît essentiel d'émettre notre avis personnel sur la création d'entreprises par les immigrants et ce que pourrait être une stratégie visant à accroître le niveau d'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat de cette catégorie de la population ainsi qu'à en attirer d'autres dans la région.

Sans toutefois faire allusion aux immigrants dépendants qui rejoignent leur familles, les autres sont en général des personnes issues de la classe moyenne, urbains (Gap Min et Jaret 1985, Kim et Hurh 1985) et qui viennent soit pour essayer d'améliorer leurs conditions de vie ou simplement pour essayer de réaliser ce qu'ils ne pouvaient pas réaliser chez eux. Par conséquent ce sont au départ même des gens qui sont déterminés, qui ont des objectifs et qui sont prêts à prendre des risques pour les atteindre. Or ceci constitue déjà l'une des principales caractéristiques des entrepreneurs. C'est ainsi que ces personnes constituent un réservoir d'entrepreneurs qu'il convient de développer au service de la société.

Les immigrants constituent un atout pour la région afin de contribuer à déraciner l'esprit de dépendance vis-à-vis de la grande entreprise qui prévaut toujours dans la région. Par ailleurs comme

l'ont signalé plusieurs auteurs (Kim et Hurh 1985; Shapero 1975,1982; Fortin 1990, ...) on aura beau avoir une idée merveilleuse, si l'on ne dispose pas de moyens financiers pour l'exploiter, ça ne vaut presque rien. Ainsi donc, un encadrement serait nécessaire pour les immigrants voulant se lancer en affaires comme l'ont proposé les immigrants-entrepreneurs contactés. Les multiples démarches effectuées auprès de Communication Québec, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, le Ministère des Communautés Culturelles et de l'Immigration ainsi que du Secrétariat d'Etat, nous ont permis de constater qu'il n'existe jusqu'à date aucun programme d'aide aux PME destiné à d'autres minorités, les autochtones exceptés.

Par ailleurs aux Etats-Unis, il a été observé que le développement des petites entreprises appartenant aux minorités ethniques s'est fait parallèlement au développement des programmes et des organisations destinés à cette fin (Alpin et Leveto, 1976). Les mêmes auteurs ont cité certaines organisations qui offrent de l'aide et de l'assistance aux entrepreneurs minoritaires.

Au Département du Commerce des Etats-Unis, il y a par exemple des organismes qui fournissent l'investissement comme MESBIC (Minority Enterprise Small Business Investment Corporations). Ce fonds est destiné à stimuler l'expansion et la création des entreprises par les minorités. Il existe au même département une agence de développement des entreprises appartenant aux minorités (MBDA:

Minority Business Development Agency). Autres organisations privées et publiques ont été créées pour fournir de l'assistance technique et en gestion aux entrepreneurs minoritaires:

- the Southeastern Economic Development Foundation Inc. (Atlanta);
- the Business Development Center of Indianapolis Urban League;
- the Indianapolis Business Development Foundation Inc.;
- the Center for Venture Management (Milwaukee);
- et autres nombreux groupes financés par l'OMBE (Office of Minority Business Enterprise) du Département du Commerce des Etats-Unis.

En plus de ces organisations, plusieurs collèges et Universités assistent des entrepreneurs minoritaires à travers les facultés (départements) ou les consultations faites par les étudiants. Comme pour l'année fiscale 1973, environ \$1.5 million étaient alloués à la recherche et évaluation visant spécifiquement l'amélioration des efforts de développement à l'égard des minorités. Au cours de la même année,, \$ 1.1 milliard ont été dépensés pour toutes formes d'assistances aux petites entreprises appartenant aux minorités (Alpin et Leveto, 1976).

L'on peut toujours se poser la question pour savoir le rôle des programmes visant à encourager les immigrants voulant venir investir au Québec/Canada. Il est bien vrai que les résultats de ces programmes soient positifs. Par ailleurs, les résultats de l'étude menée sur la création d'entreprises par les Chinois de Montréal (Toulouse et Brenner, 1989) révèlent que 45.7% ne sont pas venus au Canada avec

l'intention de se lancer en affaires, et pour notre cas, 62.5% ont déclaré *qu'ils* n'avaient pas l'intention de se lancer en affaires lorsqu'ils sont venus au Canada. Comme l'ont signalé Toulouse et Brenner 1989, ces programmes ne risquent-ils pas de rater leur objectif? Selon les résultats de notre étude, seulement 6.25% des répondants ont bénéficié de ces programmes, ce qui signifie que plus de 90% des entrepreneurs immigrants de la région sont abandonnés à eux-mêmes. Il serait intéressant de vérifier dans les autres localités les proportions des immigrants-entrepreneurs qui ont bénéficié de ces programmes.

A notre avis, les programmes visant à encourager la venue au Canada des immigrants-investisseurs ne devraient pas exclure la mise en place des programmes visant ceux déjà installés au Pays. Parce que les programmes d'aides aux PME actuels ne les assistent pas alors que leur contribution au développement socio-économique de la région est potentiellement importante. Selon nous, nous croyons que la mise en place des programmes d'aide à la création d'entreprises constituerait une action visant à soutenir les politiques de décentralisation de l'immigration dans le cadre de développement régional (Ministère des Communautés Culturelles et de l'Immigration, 1991). Ainsi l'implantation des programmes d'encadrement pour les immigrants voulant se lancer en affaires seraient à la fois un moyen pour encourager l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat chez les immigrants et en même temps un moyen pour attirer les autres dans la région.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACKELSBERG, R., "Small business do plan and it pays off, Long range planning", American Journal of Small Business Management, vol 18 (5), 1985, pp 61-67.
- AKTOUF, Omar, Le management: entre tradition et renouvellement, Gaëtan Morin, 1989
- ALPIN, John C, LEVETO, Greg A., "Factors that influence success of minority entrepreneurs", American Journal of Small Business, vol 1, n° 2, 1976, pp 30-36.
- ANSOFF, H., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965 in DESS et ROBINSON, "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", Strategic Management Journal, vol 5, 265-273
- ARGENTI, John, Corporate Collapse, the causes and symptoms, London, MacGraw-Hill, 1976.
- BECKMAN, M.D., GOOD, W.S., WYEKHAM, R.G., Small business management concepts and cases, John Wiley and sons limited, 1982.
- BEGLEY and BOYD; "Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms", Journal of Small Business Management, vol 24, n° 2, april 1986.
- BERGERON, Pierre G., La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications, Chicoutimi, éd Gaëtan Morin, 1986.
- BHUSHAN Vidya, Les Méthodes en Statistiques, les Presses de l'Université Laval, 1989.
- BOISVERT, Maurice, Le Manager et la Gestion, les éditions Agence d'ArcInc., 1980.

- BONACICH, Edna, "A theory of Ethnic antagonism: the split labor market", American sociological review 37 (1972):547-559
- BONACICH, Edna, "A theory of middleman minorities", American sociological Review, 38 (1973): 583-594.
- BONACICH, Edna, LIGHT, Ivan., WONG, Charles, "Koreans in business" Society, 4 (sept/oct 1977):54-59, in GAP MIN Pyong and JARET Charles, "Ethnic Business success: the case of Korean small business in Atlanta", sociology and social research, vol 69, n° 3, april 1985., pp 412-435.
- BONACICH, Edna, "Small business and Japanese American ethnic solidarity", Amerasia journal 3 (summer 1975):96-112. in GAP MIN Pyong and JARET Charles, "Ethnic Business success: the case of Korean small business in Atlanta", sociology and social research, vol 69, n° 3, april 1985., pp 412-435.
- BONIFAY, P.H., EON, J.F., MELE, J., La création d'entreprise, Doctoral dissertation, the University of Texas at Austin, 1974. in SHAPERO, A., "The social dimension of entrepreneurship", Encyclopedia of entrepreneurship
- Ⓢ BROCKHAUS, R. "Risk taking propensity of entrepreneurs" Academy of management journal, 23 (3),1980, pp 509-520.
- BROCKHAUS, R.H., NORD, N.R., "An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics versus environment conditions", Proceedings of the National Academy of Management, 1979.
- BROCKHAUS, Robert H., "The psychology of the entrepreneur", Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982, pp 39-57.
- BRUNO, Albert, TYEBJEE, Tyzoon T., "The Environment of Entrepreneurship", Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982, pp 288-307.

- CAMPBELL J., DUNETTE M.D., LAWLER E.E., WEICK K.E., Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, New York, MacGraw-Hill, 1970.
- CANNON, J.L., Business strategy and policy, New York: Harcourt, Brace and World, 1968.
- CARROLL, J.J., The Filipino manufacturing Entrepreneur: Agent and Product of change, New York, Cornell University Press, Los Angeles, 1965.
- CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L., Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard l'expansion, automn 1983, pp 51-63.
- CLAUDE-VALENTIN Marie, "Immigration, crise et restructuration: une nouvelle donne", les temps modernes, n° 529-530, Août-Septembre 1990.
- ✧ CLOUTIER, A.G., Profils des entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec, Thèse de maîtrise, Université Laval, 1973.
- COLE, Arthur H., Business Enterprise in its social setting, Cambridge, Massachusetts, Harvard University press, AMACOM, 1974. in LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.
- COLES, Flourney, An analysis of Black entrepreneurship in seven Black areas, (Washington D.C.): The National Business League, November 1969. in ALPIN, John C, LEVETO, Greg A., "Factors that influence success of minority entrepreneurs", American Journal of Small Business, vol 1, n° 2, 1976, pp 30-36.
- COLLINS, O.F., MOORE, D.G, "The enterprising Man", 1964. in GOMOLKA, E. "Characteristics of Minority Entrepreneurs and small business enterprises", American Journal of Small Business, vol 2, n° 1, july 1977, pp 12-21.
- COLLINS, Orvis and MOORE, David B., The Organization Makers, New-York, Merredith Corporation, 1970.

- COOPER, A.C, "Entrepreneurial Environment", Industrial Research 12 (september 1970).
- COOPER, A.C., Incubator Organizations and technical entrepreneurship, in Technical Entrepreneurship eds A.C COOPER and John L., Komives. Milwaukee: center for venture management, 1972.
- COOPER, A.C., The founding of technologically based firms. Milwaukee: center for venture management, 1971. in BROCKHAUS, Robert H., "The psychology of the entrepreneur", Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982, pp 39-57.
- COOPER, Arnold C., "The technical entrepreneurship: what do we know?", Research and Development Management, 3, February 1973.
- COOPER. Arnold C., "The Entrepreneurship- small business interface", Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982, pp 193-205.
- COVER, John et al., Investigation of concentration of Economic Power, Monograph n° 17, Problems of small business, Washington, Government printing office, 1941. in LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.
- CRAGG, Paul, KING, Malcolm, "Organizational characteristics and small firms' performance revised", Entrepreneurship: theory and practice, vol 13, n° 2, winter 1988, pp 49-62.
- CRENER, M., BOURGEOIS, J ., Recherches sur le processus décisionnel de l'entreprise québécoise, Université de Trois-Rivières, 1971, in GASSE, Yvon, ' L'Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME", Revue PMO, Vol 4, n°1, 1989, pp 3-11.
- CRONIN, D.M., Ethnicity, Opportunity and Occupational Mobility in the United States, Ph.D thesis, State University of New York at Stony Brook, 1981, in TOULOUSE, jean-Marie, BRENNER, Gabrielle, Les

- entrepreneurs-Immigrants: à la recherche d'un modèle théorique, rapport de recherche 88-05, mai 1988.
- D'AMBOISE, G., GASSE, Y., Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès dans les PME québécoises: une proposition de recherche, Document spécial 80-34, Faculté des sciences de l'Administration, Université Laval, 1980.
- D'AMBOISE, G., GASSE, Y., Performance in Small Firms and the utilization of formal management techniques, Université Laval, 1980.
- D'AMBOISE, Gérald, La PME canadienne: situation et défis, Les presses de l'Université Laval, 1989.
- D'AMBOISE, Gérald, Personal Characteristics, Organizational Practices and Managerial Effectiveness: A comparative study of French and English-speaking chief executives in Québec, Thèse de doctorat, Ph.D., University of California, Los Angeles, 1974.
- DADZIE, Kofi Q., CHO, Youngil, "Determinants of Minority Business Formation and Survival: An Empirical Assessment", Journal of Small Business Management, July 1989, vol. 27, n° 3, pp. 56-61.
- DAVIDS, L.E, Characteristics of small Business Founders in Texas and Georgia, Washington D.C: Small Business Administration, 1943 in GARTNER, William, "Who is an entrepreneur?" is the wrong question, American Journal of Small Business , Spring 1988, pp 11-28.
- DEEKS, J., The small firm owner-manager, Entrepreneurship Behavioral and Management practice, New York, Praeger, 1976. in GASSE Yvon, "L'Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME", revue PMO, vol 4, n° 1, 1989, pp 3-11.
- DEROSSIS, Flavia, The mexican Entrepreneur, Paris, OCDE, 1971.in BONACICH, Edna, "A theory of middleman minorities", American sociological Review , 38 (1973): 583-594.
- DESS, G.G., ROBINSON, R.B., Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-

- held firm and conglomerate business unit. Strategic Management Journal, 5, 265-273.
- DINKER, Raval; "East Indian small businesses in the US: perception problems and adjustments", American Journal of Small Business, vol 7, n° 3, winter 1983, pp 39-50.
- DOUGLAS, M.E., "Entrepreneurial Education Level related to Business Performance", Academy of Management Proceedings, 1976, pp 461-464.
- DRAHEIM, K.P., Factors influencing the rate of formation of technical companies, in A.C. COOPER and J.L. KOMIVES (eds), Technical entrepreneurship: A symposium. Milwaukee: center for venture management, 3-27, 1972.
- DRUCKER, "Helping small business cope", in ROBINSON, Measures of small business firm effectiveness for strategic planning research, journal of small business management, april 1983, 22-29
- DUN & BRADSTREET inc., Le rapport sur les faillites de l'année 1977, Toronto, Dun & Bradstreet inc., 1977.
- FAYOL Henry, Administration: industrielle et générale, DUNOD, Paris, 1966.
- FOLEY, P., "What makes a small business successful?" Occasional paper 85/41, Sheffield centre for Environment research, Sheffield, England, 1985 in CRAGG Paul and KING Malcolm, Organizational characteristics and small firms' performance revisited, Entrepreneurship: theory and practice, vol 13, n° 2, winter 1988, pp. 49-62.
- FORTIN, P.A, "Entreprendre pour réussir", PME magazine de l'Entrepreneurship au Québec, Juin 1990, pp 6.
- FORTIN, P.A, Les entrepreneurs de demain, PME Magazine de l'entrepreneurship au Québec, mai 1990. pp 7.

- FOURCADE, Colette, "The demarrage of firms", International Small Business Journal, vol 3, n° 2, pp 20-32.
- FREDLAND, Eric J., MORRIS, Clair E., "A cross section analysis of small business failure, American Journal of Small Business, vol 1, n° 1, 1976, pp. 7-18.
- GAP MIN Pyong and JARET Charles, "Ethnic Business success: the case of Korean small business in Atlanta", sociology and social research, vol 69, n° 3, april 1985., pp 412-435.
- GAP MIN, Pyong, "Filipino and Korean Immigrants in small business: a comparative analysis", Amerasia, vol 13, n° 1, 1986-1987, pp 53-71. in GAP MIN Pyong and JARET Charles, "Ethnic Business success: the case of Korean small business in Atlanta", sociology and social research, vol 69, n° 3, april 1985, pp 412-435.
- GARNIER G et ROBIDOUX J., Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 1973.
- GARTNER, William, "Who is an entrepreneur?" is the wrong question, American Journal of Small Business , Spring 1988, pp 11-28.
- GASSE, Yvon, Characteristics, Functions and Performance of small firm Owner-Manager in two industrial Environments, thèse de doctorat, Ph.D., North Western University, 1978.
- GASSE, Yvon, "Elaboration on the psychology of the entrepreneur", Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982, pp 57-71.
- GAUTHIER, Benedicte, DIRIDOLLOU, Bernard, Vocabulaire du management: guide pour les agents de maîtrise et de techniciens, Paris, ESF, 1989.
- GIBB, Allan, RITCHIE, John, " Understanding the processus of starting small business", European Small Business Journal 1,1. pp 26-49.

- GOMOLKA, Eugene; " Characteristics of minority entrepreneurs and small business enterprises", American Journal of Small Business, vol 2, n° 1, july 1977, pp 12-21.
- GOMOLKA, Eugene; "The social responsibility of minority owned small business companies", American Journal of Small Business, vol 2, n° 4, april 1977.
- GUTWIRTH, J., "Hassidim et Judaïcité", Recherches sociographiques, Montréal, 1973, pp 291-325.
- HAMMEED, K., Enterprise: Industrial Entrepreneurship in development, London, Sage Publications, 1974. in SHAPERO and SOKOL , "The social dimension of entrepreneurship, Encyclopedia of Entrepreneurship, 1982, pp .72-90.
- HARRIS, John R., Nigerian Entrepreneurship in Industry, 1970. in SHAPERO and SOKOL , "The social dimension of entrepreneurship, Encyclopedia of Entrepreneurship, 1982, pp 72-90.
- HISRICH, Robert D., BRUSH, Candida, "Minority entrepreneurial Characteristics", Journal of Small Business Management, vol 24, n° 4, october 1986.
- HISRICH, Robert D., "The entrepreneur in northern Ireland", Journal of Small Business Management, vol 26, n°3, july 1988.
- HOAD, William, ROSKO, Peter, Management factors contributing to the success or failure of new small manufacturers, Bureau of Business Research, the University of Michigan, 1964.
- HOFER, Charles W., SCHENDEL, Dan, Strategy Formulation: Analytical concepts, New York, West publishing co. 1978. in LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.
- HORNADAY, Robert W., WHEATLEY, Walter J., "Managerial characteristics and the financial performance of smaller

- business", Journal of Small Business Management, vol 24, n° 2, april 1986.
- HOWELL, R. P., Comparative profiles: Entrepreneurs versus the hired executive, San Francisco peninsula semiconductor industry, 1972 A.C. COOPER and J.L. KOMIVES (eds), Technical entrepreneurship: A symposium. Milwaukee: center for venture management, 3-27, 1972.
- HULL, D.L., BOSLEY, J.J, UDELL, G.G, "Reviewing the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics, Journal of Small business management, 18,1980, pp 11-18.
- JULIEN, P.A., MARCHESNAY, M., La petite entreprise, Vuibert, 1987, pp 58-59.
- KEATS, Barbara, BRACKER, Jeffrey, "Toward a theory of small firm performance: A conceptual model", American Journal of Small Business, vol 12, n° 4, spring 1988, pp 41-58.
- KENT Calvin A., SEXTON Donald L. and VESPER Karl H., The Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs, 1982.
- KENT, Calvin A., The discovery of the entrepreneur, The environment of entrepreneurship, Lexington Books, 1984, pp-1-7.
- KIM Ilsoo, New urban immigrants: the Korean community in New York. Princeton University press, 1981 in GAP MIN Pyong and JARET Charles, "Ethnic Business success: the case of Korean small business in Atlanta", sociology and social research, vol 69, n° 3, april 1985., pp 412-435.
- KIM Kwang Chung and HURH Won Moo, "Ethnic ressources utilization of Korean Immigrant-Entrepreneurs in Chicago Minority Area, International Migration Review, vol xix, n° 1.
- KIRZNER, Israel M., Perception, Opportunity and Profit, chicago: University of Chicago press, 1979, in KENT, Calvin A., The

discovery of the entrepreneur, The environment of entrepreneurship, Lexington Books, 1984, pp-1-7.

KOMIVES , John L., A preliminary study of the personal values of higy technical Entrepreneurship: A symposium, Milwaukee: Center for Venture Management, 1972.

KOMIVES, John, Some Characteristics of Selected Entrepreneurs, Thèse de doctorat, Ph.D., Michigan State University, 1965. in LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.

KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril, Principles of Management, 4e éd, MacGraw-Hill Book Company, 1968.

LACHMAN, R., "Toward measurement of entrepreneurial tendencies", Management international review, 1980, 20(2), pp 108-116.

LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.

LAMONT, L.M., "What entrepreneurs learn from experience", Journal of Small Business Management, july 1972, pp 36-41.

LAMOUREUX, Josée, Profil des immigrants-entrepreneurs établis au Québec entre 1983 et 1984, Ministère des communautés culturelles, 1988.

LASRY, J.C., "Une diaspora fraconphone au Québec: les juifs sépharades", Questions de culture, Vol 2, Institut Québécois de recherche sur la culture, 1982, pp 113-138.

LEIBENSTEIN, Harvey, "Entrepreneurship and Development", American Economic Review, vol 58, may 1968, pp 73-83.

LENZ, "Determinants of Organizational performance: an Interdisciplinary Review", Strategic Management Journal, vol 2, 131-154,1981.

- Les PME au Québec: Etat de la situation en 1989, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Gouvernement du Québec, 1990.
- LEVASSEUR, Pierre, Lancer son entreprise, les éditions de L'HOMME, 1986, pp 32-34.
- LIGHT, Ivan H., Ethnic enterprise in America. Berkeley: University of California, 1972.
- LIGHT, Ivan, "Immigrant and ethnic enterprise in North America", Ethnic and Racial Studies, 1984, vol 7, n° 2, pp 195-216.
- LIGHT, Ivan, " Disadvantaged Minorities in self-employment", Industrial Journal of Comparative sociology 20, 1979, pp. 31-45.
- LIGHT, Ivan, "The ethnic vice district", 1890-1944, American sociological review 42 (june 1977), pp.464-478.
- LILES, P., "Who are the entrepreneurs?", MSU Business Topics 22, 1974, pp. 5-14
- LIPMAN, Aaron, The Colombian Entrepreneur in Bogota, Coral Gables, Fla: University of Miami, 1969.
- LITVAK, I.A., MAULE, C.J., Canadian Entrepreneurship: A study of small newly established firms, Ottawa: Department of Industry, Trade and Commerce, 1971.
- MA MUNG, Emmanuel, SIMON, Gildas, "Commerçants maghrébins et asiatiques en France: Agglomérations parisiennes et villes de l'Est", Recherches géographiques, Masson, 1990.
- MAHE, Henry, "PME en démarrage: l'Apprentissage de la direction", Enseignement et Gestion, n° 31, automne 1984, pp 24-32.
- MANCUSO, J.R, "The entrepreneur's quiz", in BAUMBACK, C.M et MANCUSO, J.R, Entrepreneurship and venture management, Englewood cliffs: prentice-hall 1975
- MARRIS, P. SOMERSET, A., African Businessmen: A study of Entrepreneurship and development in Kenya. London: Rontledge

- and Kegan Paul , 1971. in SHAPERO and SOKOL , "The social dimension of entrepreneurship, Encyclopedia of Entrepreneurship, 1982, pp 72-90.
- MAYER, Kurt B., GOLDSTEIN, Sidney, The first two years: problems of small firm growth and survival, Washington D.C, Small Business Administration, 1961.
- McCONKEY, D., How to manage by results, New York: AMACOM, 1983, in ROBINSON,. R.et al., "Strategic versus operational planning in small business retail firms", American Journal of Small Business, Winter, 1986, pp 7-16.
- McLEOD, Ian H., " Can Canadians be successful entrepreneurs?", Business Quarterly, special supplement, october 1982, pp 91-98.
- MESCON, T., MONTARI, J., "The personalities of independent and franchise entrepreneurs: an empirical analysis of concepts", Academy of management proceedings, 1981, pp 413-417.
- MILLER, Danny, TOULOUSE, Jean-Marie, "Strategy, Structure, CEO personality and Performance in small firms", American Journal of Small Business, vol 10, n° 3, april 1986, pp. 47-62.
- MILLER, E., Advanced technics for strategic plan. New york: AMACOM, 1978. in ROBINSON,. R., et al., "Strategic versus operational planning in small business retail firms", American Journal of Small Business, Winter, 1986, pp 7-16.
- MINISTERE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE L'IMMIGRATION, Etude sur l'immigration et les objectifs démographiques du Canada: 1. Perspectives de la politique d'immigration, Information Canada, 1974.
- MINISTERE DES COMMUNAUTES CULTURELLES ET DE L'IMMIGRATION, Plans d'actions gouvernementales en matière d'immigration et d'intégration, Ministère des Communauté Culturelle et de l'Immigration, 1991.

- MINISTÈRE DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES, Étude auprès des immigrants-investisseurs établis au Québec entre 1983 et 1984, Ministère des communautés culturelles, 1986.
- MINTZBERG, Henry, Le Manager au quotidien: les dix rôles du cadre, Paris, les éditions d'organisation, 1984
- MONTAGNO, R.V., KURAKTO, D.F., SCARCELA, J.H; "Perception of entrepreneurial success characteristics", American Journal of Small Business, vol 11, n° 3, winter 1986, pp 13-23.
- NASH, Alan, The economic impact of the entrepreneur immigrant program, Employment and Immigration Canada, federal government, september 1987.
- NAUMES, W., The entrepreneurial manager in the small business : text, readings and cases, Don Mills, on: Addison-Wisley, 1978.
- NEWCOMER, Mabel, "The Little Businessman: A Study of business Proprietors in Poughkeepsie", New York, Business history review, vol. 35, winter 1961, pp 477-531.
- NEWMAN, William H., SOMMER, Charles E., WARREN, Kirby E., The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice, Prentice-Hall inc., 2e éd., 1957.
- PAINCHAUD, C., POULIN. , R., Les Italiens au Québec, Edition Asticou, 1988.
- PAPANEK, Gustav F., "The development of Entrepreneurship", American Economic Review, 52 (may 1962).
- REESER, C., Tactical planning, Management planning, 30(3), 1981, 10-13 in ROBINSON,. R., et al., "Strategic versus operational planning in small business retail firms", American Journal of Small Business, Winter, 1986, pp 7-16.
- REUBER, R.A., DYKE, L.S., FISCHER, E.M., "Experientially acquired knowledge and entrepreneurial venture success", Academy of Management Proceedings, 1990, pp. 69-73.

- RIGGS, W.E and BRACKER, J.S, "Operations management and financial performance", American Journal of Small Business, vol 10, n° 3, 1986, 17-23.
- RIGGS, Walter E., "Operations management and financial management", American Journal of Small Business, winter 1986, 17-23.
- ROBIDOUX, J., CLOUTIER, A.G., Profils sélectifs d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec, Université de Sherbrooke, 1973.
- ROBIDOUX, Jean, Les crises administratives dans les PME en croissance, 1978.
- ROBINSON, R.B et al. , "Strategic versus operational planning in small retail firm", American Journal of Small Business, vol 10, n° 3, winter 1986, pp. 7-16.
- ROBINSON, R.J et al. , "Planning activities related to independent retail firm performance", American Journal of Small Business, vol 11, n° 1, summer, 1986, pp.19-26
- ROBINSON, Richard R., An Empirical Investigation of the impact of SBDC-Strategic planning consultation upon the short-term Effectiveness of small business in Georgia, Thèse de doctorat, Ph.D., University of Georgia, Athens, Georgia, 1980. in LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.
- ROBINSON, Richard R., "Measures of small firm effectiveness for strategic planning research", Journal of Small Business Management, vol 21 n°2, april 1983, pp. 22-29.
- ROSENBERG,M., The Logic of survey Analysis, New York : Basic Book, 1968.
- ROSS, Joël, KAMI, Michael, Corporate management in Crisis, why the mighty fall?, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1973.

- in ARGENTI, John, *Corporate Collapse, the causes and symptoms*, London, MacGraw-Hill, 1976.
- SAMUEL, T.J. , CONVEYS, T., Les effets de l'immigration sur l'emploi: la méthode du bilan, emploi et immigration Canada, juin 1986;
- SAPIENZA, H. J., SMITH, K. G., GANNON, MJ, "Using subjective evaluation of organizational performance in Small Business Research, American Journal of Small Business, Winter 1988, pp. 45-53.
- SAYIGH, Yusif A., Entrepreneurs in Lebanon, Cambridge: Harvard University, 1962.
- SCHOLLHAMMER, H and KURILOFF, A.H, " Entrepreneurship and small business management, New York: John Wiley and Sons, 1979. in ROBINSON, R, "Measures of small firm effectiveness for strategic planning, Journal of Small Business Management, vol 21, n° 2, april 1983, pp. 22-29.
- SCHUMPETER, Joseph, The theory of Economic Development, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1934.
- SELLTIZ, Claire et al., Les méthodes de recherche en sciences sociales, Editions HRW, 1977.
- SELLTIZ, Claire, COOK Stuart Wellfond, Research methods in social relations, New York: Rinehart and Winston, 1959.
- SHAPERO A. and SOKOL,L., "The social dimensions of entrepreneurship", in KENT, SEXTON and VESPER, Encyclopedia of entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982.
- SHAPERO, A., BARCIA-BOUZA, J., FERRARI, A., Technical entrepreneurship in Northern Italy. Milano. IIMT, 1974 in A. SHAPERO and L. SOKOL, The social dimension of entrepreneurship, Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, 1982, pp. 72-90.
- SHAPERO, Albert, An Action program of Entrepreneurship, Austin, Texas multidisciplinary research, 1971 in LALONDE, Claude,

- Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.
- SHAPERO, Albert; "The displaced, uncomfortable entrepreneur, psychology today, november 1975, pp 83-88.
- SIROPOLIS, D.C, Small business management: A guide to entrepreneurship. Boston M.A, Houghton Mifflin compagny, 1977. in KEATS, Barbara., BRACKER, Jeffrey, "Toward a theory of small firm performance: A conceptual model", American Journal of Small Business, vol 12, n° 4, spring 1988, pp 41-58.
- STEERS, R.M., Problems in the measurement of Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, vol 20, December 1975, pp. 546-558.
- STEINER,G., Strategic planning, New York: Free Press, 1979 in ROBINSON,. R., et al., "Strategic versus operational planning in small business retail firms", American Journal of Small Business, Winter, 1986, pp 7-16.
- ° STEVENSON, H.H., GUMPert, D.E, "The heart of entrepreneurship", Harvard Business Review, 63 (2), 1985, pp 85-94
- STILL , Thomas, An exploratory Investigation of strategic planning behavior in small businesses, Thèse de doctorat, D.B.A, The Florida State University, 1974. in LALONDE, Claude, Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mis en faillite: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de doctorat, Ph.D, Université Laval, 1985.
- SUSBAUER, J.C, The technical company formation process: A particular aspect of entrepreneurship, (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin), 1969 in BROCKHAUS R, The psychology of the entrepreneur, Encyclopedia of Entrepreneurship, 1982.,pp 39-57.
- SUSBAUER, J.C., The technical Entrepreneurship process in Austin, Texas. Technical Entrepreneurship: A symposium, eds A.C.

- COOPER and J.L. KOMIVES Milwaukee: center for venture management, 1972.
- TATE, C. MEGGINSON, L., SCOTT, L., TRUEBLOOD, L., Successful small business management, Dallas: Business publications, 1978. in ROBINSON, R., et al., "Strategic versus operational planning in small business retail firms", American Journal of Small Business, Winter, 1986, pp 7-16.
- TAYLOR, Norman, "L'Industriel Canadien-Français et son milieu", Recherches sociographiques, vol 2, n° 2, 1961, pp. 123-150.
- TOULOUSE, Jean-Marie, L'entrepreneurship au Québec, Les presses H.E.C, Fides, 1979.
- TOULOUSE, jean-Marie, BRENNER, Gabrielle, Business creation among Chinese immigrants in Montreal, rapport de recherche 89-12-01, décembre 1989.
- TOULOUSE, jean-Marie, BRENNER, Gabrielle, Les entrepreneurs-Immigrants: à la recherche d'un modèle théorique, rapport de recherche 88-05, mai 1988.
- TREMBLAY, Marc A., Initiation à la recherche dans les sciences humaines, McGraw-Hill, 1968.
- VESPER, Karl H., New venture strategies, Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE

I. INFORMATIONS PERSONNELLES

a) données démographiques

- Pays d'origine _____
- Année d'immigration _____
- Sexe Femme _____ Homme _____
- Age _____
- Etat civil célibataire _____
- marié(e) ou union de fait _____
- veuf(ve) _____
- divorcé(e) ou séparé(e) _____
- nombre d'enfant(s) _____
- âge de l'aîné(e) _____
- âge du plus jeune _____

- Education (cochez le plus haut niveau obtenu)
- primaire incomplet _____
- primaire complété _____
- secondaire incomplet _____
- secondaire complet _____
- diplôme (métier) _____
- diplôme technique (DEC) _____
- études collégiales non complétées _____
- 1er cycle universitaire incomplet _____
- 1er cycle complet _____
- maîtrise complétée _____
- doctorat complété _____

- Dans quel pays avez-vous obtenu votre diplôme: _____
- Titre professionnel : _____
- Avez-vous exercé cette profession au Québec? Oui _____ Non _____
- Si oui, année du début _____

b) le milieu familial

- Vos parents ont-ils créé une entreprise?
- père Oui Non
- mère _____ _____

- Si oui, quel type d'entreprise?
- artisanat Québec ou pays origine
- commerce alimentaire (boutique) _____ _____
- restaurant _____ _____
- garage _____ _____
- cordonnerie _____ _____
- atelier de tailleur/maison de couture _____ _____
- salon de coiffure _____ _____

hôtel/motel _____
 chauffeur propriétaire (camion-taxi) _____
 autres(précisez) _____

- Dans votre famille, y a-t-il un frère, une soeur ou un de vos enfants qui a créé une entreprise dans votre pays d'origine? Oui _____ Non _____
 ici au Québec? Oui _____ Non _____

c) Expérience de travail avant de partir en affaires

- Combien d'années avez-vous travaillé à plein temps avant de créer ou d'acheter votre première entreprise? _____

- Décrivez cette expérience de travail.

. employé(e) spécialisé(e) : (soudeur, machiniste.....) _____
 . technicien: (infirmière.....) _____
 . employé(e) de bureau (commis, secrétaire....) _____
 . vendeur (euse), représentant(e) _____
 . cadre (comptable, gestionnaire: finance, personnel....) _____
 . cadre enseignant (instituteur, professeur, conseiller pédagogique) _____
 . employé. général de manufacture _____
 . employé de soutien (hôpitaux, écoles, édifices à bureaux) _____
 . professionnel _____

Employeur:

Entreprise privée _____
 Gouvernement ou municipalité _____
 Services publics (hôpitaux, écoles) _____
 Autres _____

d) Expérience entrepreneuriale

- Lorsque vous avez décidé de venir dans la région, pensiez-vous créer une entreprise ?
 Oui _____ Non _____

- Avez-vous créé l'entreprise que vous pensiez créer?
 Oui _____ Non _____

- Si non pourquoi?

- Pourquoi avez-vous décidé de créer cette entreprise? _____

Voici une liste des raisons qui peuvent inciter une personne à devenir entrepreneur.
Pour chacune d'entre elles, indiquez leur importance dans votre décision de partir en affaires

	pas important	peu import	moyen. important	impor- tant	Très import.
- Créer son emploi	___	___	___	___	___
- Gagner de l'argent	___	___	___	___	___
- Désir d'indépendance	___	___	___	___	___
- Etre son propre patron	___	___	___	___	___
- Créer quelque chose nouveau	___	___	___	___	___
- Offrir un produit ou un service aux membres de votre communauté	___	___	___	___	___
- Offrir un produit ou un service à la collectivité québécoise	___	___	___	___	___
- Défi personnel	___	___	___	___	___
- Désir de valorisation sociale dans votre communauté	___	___	___	___	___
- Insatisfait de son salaire	___	___	___	___	___
- Insatisfait de son travail	___	___	___	___	___
- Bâtir un patrimoine à transmettre à ses enfants	___	___	___	___	___

- Avez-vous déjà été (dans votre pays d'origine ou à l'étranger)

Propriétaire d'une entreprise

Dirigeant

Propriétaire dirigeant

Aucun

- Dans l'affirmative, cette entreprise existe-t-elle encore? Oui _____ Non _____

- Y êtes-vous encore actif? Oui _____ Non _____

- Dans quel secteur économique cette entreprise a-t-elle oeuvré?

Secteur primaire (agriculture, pêche,....)

Secteur secondaire (confection, transformation)

Secteur tertiaire ou services (restaurant, agence de voyage)

- Qu'avez-vous appris de cette expérience? (les deux leçons principales):

- Seriez-vous d'avis que cette expérience antérieure vous a aidé à lancer votre entreprise actuelle?

Oui _____

Non _____

- Pourquoi? _____

- A combien d'autres entreprises êtes-vous associé? _____

	à plus de 50%	de 26-40%	de 6-25%	à moins de 5%
région				
hors de la région				
ailleurs au Canada				

- Si oui, Entreprises créées par des membres de votre communauté _____
 Entreprises créées par d'autres groupes ethniques _____
 Entreprises créées par des Québécois _____

II. LE PROFIL DE VOTRE ENTREPRISE

a) Le processus de création (ou acquisition) de l'entreprise

- En quelle année avez-vous créé (ou acheté) votre entreprise? Mois _____ Année _____

- Pourquoi avoir choisi ce moment? _____

- Combien de temps s'est-il écoulé entre le moment où vous avez entrepris concrètement vos premières démarches et celui où vous avez officiellement créé ou acheté votre entreprise?
 _____ années _____ mois

- Combien de temps avez-vous consacré approximativement à chacune des tâches suivantes?

trouver l'entreprise à acheter ou à fonder	_____ mois
élaborer un plan d'affaires	_____ mois
obtenir le financement	_____ mois
trouver des associés	_____ mois
obtenir les permis nécessaires	_____ mois

- Avant de créer ou d'acheter l'entreprise, avez-vous consulté les spécialistes ou personnes suivantes? Cela a-t-il été utile?

<u>Spécialiste</u>	<u>Utile (oui/non)</u>	<u>Même ethnie(oui/non)</u>
Comptable	_____	_____
Gérant de banque	_____	_____
Avocat	_____	_____
Conseiller d'un organisme govern.	_____	_____
Spécialiste de gestion	_____	_____

- Dans quelle mesure les personnes suivantes vous ont-elles été utiles par leurs conseils, supports à créer ou acheter l'entreprise? Quelle fut la nature de leurs supports? (moral/financier ou les deux)

	<u>Très utile</u>	<u>Peu utile</u>	<u>Pas utile</u>	<u>Support</u>
Votre époux(se) ou votre compagne(on)	_____	_____	_____	_____
Votre meilleur(e) ami	_____	_____	_____	_____
Vos parents (père, mère, frère, soeur ou grands parents)	_____	_____	_____	_____
Un membre influent de votre communauté	_____	_____	_____	_____
Un autre entrepreneur de votre communauté	_____	_____	_____	_____
Un entrepreneur québécois	_____	_____	_____	_____
Un membre d'un autre groupe ethnique	_____	_____	_____	_____

- Actuellement , quel est le rôle joué par votre époux(se) au sein de votre entreprise?

b) Le marché économique

- Où situez-vous votre entreprise?

- . manufacturier _____
- . commerce (aliments, vêtements, bijouteries, restaurant,)
- . services professionnels (clinique médicale, bureau d'avocats, service en génie civil,.....)
- . services techniques (garage, électronique, coiffure, garderie.....)
- . services de gestion (administration, immobilier, finance, informatique)
- . services divers (photographie, agent de voyage, vidéo,)
- . services culturels (artisanat, disco,.....)
- . services de transport (Taxi,.....)
- . autres _____

- Pourquoi avez-vous choisi ce secteur d'activité?

- Quel a été le capital nécessaire à la création ou à l'acquisition de votre entreprise?

_____ \$

- Quelles ont été les sources de votre financement?
économies personnelles _____
une banque _____
subvention gouvernementale _____
un ami du même groupe ethnique _____
un parent _____
autres (précisez) _____
- Où ont été constitué vos économies personnelles? 1) Principalement au pays d'origine
2) Principalement au Québec
- Combien de partenaires avez-vous? _____
Indiquez le pourcentage de leur part _____
- Les partenaires sont:
membres de votre famille _____
membres de votre groupe ethnique _____
membres d'autres groupes ethniques _____
Québécois _____
- Pourquoi avez-vous décidé d'avoir des partenaires?
pour vous assurer leur expertise _____
pour partager le risque _____
pour partager les coûts _____
pour travailler en équipe _____
pour des raisons d'ordre familial _____
- Avez-vous des employés? Oui _____ Non _____
Si oui, combien _____
nombre d'employés à temps plein _____
nombre d'employés à temps partiel _____
- En moyenne, combien d'heures par semaine un(e) employé(e) travaille-t-il (elle)?
à temps plein _____ heures
à temps partiel _____ heures
- Combien d'heures par semaine, en moyenne, vous consacrez à votre entreprise? ____ heures
- Avez-vous un autre emploi en dehors de votre entreprise? Oui _____ Non _____
Si oui, est-ce un emploi à temps partiel _____ ou à temps plein _____
- Parmi vos employé(es), combien y a-t-il de membres de votre groupe ethnique?
membres de votre famille _____
membres de votre groupe ethnique _____
- Préférez-vous employer des membres de votre famille ou de votre communauté?
Oui _____ Non _____
- Pourquoi? _____
-

- Avez-vous des employés d'ethnie(s) différente(s) de la vôtre?

Oui _____ Non _____

- Dans quel intervalle se situe votre chiffre d'affaires (ventes totales annuelles)

moins de 40 000\$ _____
 40 000 - 80 000\$ _____
 80 000 - 100 000\$ _____
 100 000 - 200 000\$ _____
 supérieur à 200 000\$ _____

c) Difficultés de création et d'opération de l'entreprise

- Dans la création de votre entreprise quelles ont été les principales difficultés? Quelle a été la tâche la plus facile?

- les principales difficultés : _____

- la tâche la plus facile: _____

- Dans l'opération de votre entreprise, quelles ont été les principales difficultés? Quelle a été la tâche la plus facile?

- les principales difficultés : _____

- la tâche la plus facile:

- Avez-vous déjà fait faillite? Oui _____ Non _____

- Pensez-vous que le taux de faillite des entreprises créées par les immigrants est plus élevé que le taux des Québécois de souche?

Oui _____ Non _____ Ne sait pas _____

- Si vous faisiez faillite, recommenceriez-vous l'expérience?

Oui _____ Non _____ Ne sait pas _____

III L'ENVIRONNEMENT SOCIO-ECONOMIQUE

- Pensez-vous que l'environnement social et économique du Saguenay- Lac Saint-Jean favorise l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat de l'immigrant?

Oui _____ Non _____

- Pourquoi? _____

- Pensez-vous qu'une autre localité favorise mieux l'esprit d'initiative et d'entrepreneuriat de l'immigrant? Oui _____ Non _____

- Si oui, laquelle _____

- Pourquoi? _____

- Lorsque vous avez démarré votre entreprise, étiez-vous le premier à offrir ce service/produit dans la région? Oui _____ Non _____

- Si vous étiez le premier, votre initiative a-t-elle été imitée?
Oui _____ Non _____

- Aideriez-vous quelqu'un de votre communauté à créer une entreprise?
Oui _____ Non _____

- Pourquoi? _____

- Avez-vous déjà aidé quelqu'un à démarrer son entreprise?
Oui _____ Non _____

- Que devraient faire les autorités québécoises pour faciliter la création d'entreprises par les immigrants au Saguenay- Lac Saint-Jean?

- Pensez-vous que l'entrepreneur-immigrant a une conception différente des affaires par rapport à celle qu'il avait dans son pays d'origine? Oui _____ Non _____

- Pourquoi? _____

- Appartenez-vous à une organisation des membres de votre communauté?

Oui _____ Non _____

Si oui, laquelle: _____

Association d'affaires _____

Association communautaire _____

- Qui sont vos clients
1) principaux _____
2) secondaires _____

- Qui sont vos fournisseurs 1) Principaux _____
2) Secondaires _____
- En tant qu'hommes ou femmes d'affaires, pensez-vous avoir été victime de discrimination dans vos activités? Si oui, de la part de qui?
- des clients _____
- des fournisseurs _____
- des fonctionnaires municipaux _____
- des fonctionnaires du gouvernement fédéral et provincial _____
- de vos employés _____
- autres(précisez) _____

IV. COMPORTEMENT DE GESTION DE L'ENTREPRENEUR-IMMIGRANT

Objectifs organisationnels

1. Votre entreprise s'est fixé des objectifs généraux: 1)oui 2) non
2. Les objectifs généraux sont écrits: 1) oui 2) non
3. Il s'agit d'objectif(s) à:
- 1) Court terme (moins d'un an)
- 2) Moyen terme (1 à 2 ans)
- 3) Long terme (3 à 5 ans)
4. Quels sont ces objectifs de votre entreprise? 1) _____
2) _____
3) _____

Planification

5. Avez-vous des plans formels pour vos principales activités: (i.e objectifs, politiques, procédures, méthodes, budgets, ...)
- 1) Oui 2) Non
6. Si vous avez des plans formels, quelle période couvrent-ils et quelles activités: (inscrivez un X)

	Aucun	- de 6 mois	6 à 12 mois	1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans
Planification stratégique (mission de l'entreprise)						
Production						
Marketing						
Finance						
Personnel						
Recherche et Dévelop.						

Organigramme

7. Avez-vous un organigramme écrit de la structure actuelle de votre entreprise:

- 1) oui 2) non

8. Si votre entreprise n'a pas d'organigramme écrit, avez-vous un schéma mémorisé de votre entreprise: 1) Oui 2) Non

Procédures de gestion du personnel

9 Existe-t-il dans votre entreprise une description écrite des tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés? Oui _____ Non _____

Si non, quelle procédure est utilisée pour l'assignation des tâches?

10. Existe-t-il dans votre entreprise des procédures pour:

- | | |
|--|-------|
| a) Le recrutement | _____ |
| b) La sélection | _____ |
| c) L'embauche | _____ |
| d) l'évaluation des employés | _____ |
| e) L'entraînement, formation et développement du personnel | _____ |

Techniques de contrôle

Utilisez les options ci-dessous pour la question 11

<u>Responsable</u>	<u>Fréquence</u>
1. Aucun responsable	1. Aucune
2. Vous	2. 1 fois/année
3. Comptable	3. 2 fois/année
4. Contremaître	4. 3-4 fois/année
5. Ingénieur	5. Tous les mois (12 fois/année)
6. Vous et assistant	6. autre
7. Employés	
8. Autre	

11. Quelle utilisation votre entreprise prévoit-elle faire des moyens de contrôles suivants:

<u>Production</u>	<u>Resp</u>	<u>Fréq</u>
1. Contrôle des inventaires (Stocks)	_____	_____
2. Contrôle de qualité	_____	_____
3. Etude du travail (temps et mouvement)	_____	_____
4. Prix de revient (coût de fabrication)	_____	_____
5. Budget de production	_____	_____

Marketing et ventes

6. Budget des ventes (prévisions)	_____	_____
7. Budget des dépenses de ventes (vendeurs)	_____	_____
8. Budget de la publicité	_____	_____
9. Etude de marché	_____	_____

Finance

10. Budget des opérations courantes	_____	_____
11. Budget des immobilisations	_____	_____
12. Etude de rentabilité (coûts/bénéfices)	_____	_____
13. Analyse financière (états financiers)	_____	_____

Personnel

12. Evaluation du rendement (productivité)	_____	_____
13. Fiche d'employé (accident-absentéisme)	_____	_____

Recherche et développement

14. Contrôle de réalisation	_____	_____
15. Budget de R & D (dépenses)	_____	_____
16 Autre _____	_____	_____

V. LES RESULTATS

- Variation pour les trois dernières années(en %):

	1988	1989	1990
nombre d'employés			
chiffre d'affaires			
profit			
actifs			

ANNEXE II.

TEST T DE SIGNIFICATION

Pour tester la signification des résultats obtenus dans notre recherche, nous avons utilisé le test "t". Référence à BHUSHAN (1978).

1. Comparaison des moyennes de deux populations

Supposons par exemple que nous voulons vérifier l'efficacité de deux groupes d'entreprises: groupe A1 d'âge A1(0-5ans) et groupe A2 (6 ans et plus. Nous voulons savoir si la performance de A1 est supérieur à celle de A2. Désignons l'effectif par N1, la moyenne des résultats (performance) par X1, l'écart-type S1 pour le premier groupe. Et respectivement pour le deuxième groupe N2, X2, et S2.

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

Par exemple pour n1=72, x1=35.7 et s1=9.0; et n2=80, x2=39.8 et s2=9.9. Nous aurons t=2.67 avec 150 dl (dl: degré de liberté). Si nous prenons un test bilatéral et un niveau de signification de.01, la valeur calculée est alors plus grande que la valeur tabulaire de t.995= 2.576 avec 150 d.l. Dès lors l'hypothèse nulle est rejetée et par conséquent la différence entre les deux moyennes est significative. Cela signifie que le groupe d'entreprises d'âge A1 performe mieux que celles du groupe A2.

2. Le test "t" pour la corrélation

Pour évaluer la signification de la corrélation r , nous le ferons à l'aide de la formule suivante:

$$t = \sqrt{\frac{r^2 (n-2)}{1 - r^2}}$$

où r = le coefficient de corrélation entre deux variables
et n = le nombre d'éléments dans l'échantillon

La valeur de "t" de la formule a $n-2$ degrés de liberté (d.l.). Le test "t" nous permet d'évaluer si la différence entre la valeur du r et 0 est significative et ceci sans avoir besoin de calculer la régression. Il suffit donc de comparer la valeur de la table à la valeur du calculée. Si r calculé est supérieur à r tabulaire, il est significatif.

A titre d'exemple, supposons que $r = - .54$ et $n=10$. En remplaçant ces valeurs dans la formule ci-haut, t sera égale à 1.815 avec 8 dl. Au niveau de .05 , il n'est pas significatif car $t=1.815$ est inférieur à $t=2.306$. Ainsi $r=-.54$ n'est pas suffisamment éloigné de 0 pour être significatif. On peut aussi corroborer notre résultat en regardant directement dans la table, et on remarque que r au niveau .05 avec

$n=10$ doit être supérieur ou égale à $.632$. Notre valeur $|.54| < .632$ veut dire que la corrélation n'est pas significative.