

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

RAPPORT DE RECHERCHE PRESENTE A  
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET GESTION  
DES SYSTEMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS

PAR  
LOUIS DUSSAULT

LES COMPORTEMENTS DE GESTION ET LES TYPES D'ENTREPRENEURS:  
CAS D'ENTREPRISES MANUFACTURIERES EN PHASE DE DEMARRAGE.

AOUT 1987

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
Résumé. . . . .	iv
Remerciements. . . . .	vi
Liste des tableaux. . . . .	vii
Introduction. . . . .	1
Chapitre 1 - Cadre conceptuel . . . . .	4
Les modèles de développement. . . . .	6
Le premier stade de développement . . . . .	13
Le comportement de l'entrepreneur. . . . .	13
Le contexte au premier stade . . . . .	14
Les caractéristiques organisationnelles et managériales. . . . .	15
Les problèmes au premier stade . . . . .	19
Les typologies d'entrepreneurs. . . . .	22
La typologie de référence . . . . .	28
Les objectifs et les hypothèses de recherche. . . . .	31
CHAPITRE 2 - Méthodologie . . . . .	36
L'échantillon . . . . .	37
Les sujets . . . . .	39
Instrument de mesure . . . . .	40
Procédure d'expérimentation . . . . .	44
Fragmentation de l'échantillon . . . . .	45
Méthode d'analyse. . . . .	46

CHAPITRE 3 - Présentation des résultats . . . . .	47
Résultats concernant l'échantillon. . . . .	48
Répartition des entreprises par régions et secteurs. . . . .	48
Caractéristiques des entrepreneurs . . . . .	50
Caractéristiques des entreprises . . . . .	52
Les comportements de gestion des entrepreneurs	
Artisans et Opportunistes . . . . .	57
Vérification de l'hypothèse générale . . . . .	57
Vérification de la sous-hypothèse 1. . . . .	60
Production. . . . .	60
Ressources humaines . . . . .	61
Finance . . . . .	62
Marketing. . . . .	65
Recherche et développement. . . . .	65
Direction. . . . .	68
Planification. . . . .	70
Organisation. . . . .	72
Contrôle. . . . .	74
Vérification de la sous-hypothèse 2. . . . .	76
Vérification de la sous-hypothèse 3. . . . .	78
Discussion et interprétation des résultats. . . . .	81
Conclusion. . . . .	91
Annexe 1 - Le questionnaire. . . . .	93
Références. . . . .	127

## RESUME

Le phénomène grandissant de création d'entreprises intéresse l'ensemble des intervenants économiques. Par conséquent, des efforts sont déployés afin de soutenir ces initiatives. Cependant, on observe que le taux de faillite est élevé chez les jeunes entreprises et qu'une gestion déficiente en serait la cause. A ce propos, peu d'études se sont intéressées spécifiquement à la gestion des entreprises en phase de démarrage et à leurs entrepreneurs. Par contre, les modèles de développement abordent implicitement ce sujet et nous apportent des informations générales sur l'ensemble des stades de croissance d'une entreprise sans toutefois accorder une grande attention à l'entrepreneur à travers ce cycle de croissance/développement. Toutefois, les typologies d'entrepreneurs nous amènent à reconnaître différents types d'entrepreneurs et nous présentent des caractéristiques personnelles et psychologiques de ceux-ci. Bref, les études ayant exploré spécifiquement les caractéristiques de gestion et les types d'entrepreneurs sont peu nombreuses.

Devant ce constat, l'objectif de cette recherche est d'examiner les comportements de gestion des différents types d'entrepreneurs lorsque l'entreprise est en phase de survie et d'établissement. Les 70 entrepreneurs rencontrés lors d'entrevues individuelles semi-structurées ont répondu à des questionnaires et leur nouvelle entreprise manufacturière avait moins d'un an de vie lors de la rencontre. D'une part, les résultats révèlent que ces deux types d'entrepreneurs (artisan - opportuniste) se différencient quant à leurs comportements de gestion

à ce premier stade. D'autre part, l'image de gestion de l'entrepreneur opportuniste apparaît plus équilibrée que celle de l'entrepreneur artisan à ce moment de vie de la firme. Bref, la principale conclusion qui découle de cette recherche est l'importance de tenir compte des types d'entrepreneurs dans les études sur la gestion des PME à travers les différents stades de leur existence.

### REMERCIEMENTS

Un travail de recherche nécessite des mois de labeur et il ne saurait connaître le succès sans l'étroite collaboration de certains individus et sans l'appui sincère de certains autres. C'est donc avec joie et reconnaissance que je remercie d'abord tous les collaborateurs externes et les 70 propriétaires-dirigeants qui ont participé à la réalisation de cette recherche en espérant que le fruit de ce travail leur soit d'une quelconque utilité dans l'avenir.

Des remerciements particuliers s'adressent aussi aux professeurs du département d'administration et d'économique de l'université du Québec à Trois-Rivières ainsi qu'aux professionnels externes consultés. Leurs précieux commentaires lors de la conception du questionnaire sur les comportements de gestion m'ont été d'un grand secours.

En outre, un sincère merci s'adresse aussi aux enquêteurs: M. Yves Pelletier et M. Jocelyn Perreault pour leur assistance lors de la collecte des données ainsi qu'aux personnes ressources: M. Sylvain Ricard et Mme Lise Gauthier pour leur aide lors du traitement informatique et statistique des données.

Il me fait aussi plaisir d'adresser de chaleureux remerciements à mon directeur, M. Jean Lorrain et à mon co-directeur, M. Claude Lalonde, respectivement professeurs à l'université du Québec à Trois-Rivières et à l'université du Québec à Chicoutimi. Ils m'ont offert le privilège de profiter de leur expertise méthodologique et de leur expérience comme chercheurs afin de mener à terme ce projet de recherche. De plus, je

tiens à souligner la collaboration de Monsieur André Belley, membre du comité d'évaluation.

En terminant, je désire exprimer des remerciements spéciaux à mon épouse Aline pour sa compréhension, son support et son encouragement sans cesse présents, tout au long de ce cheminement.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Modèles de développement. . . . .	7
Tableau 2 Typologies d'entrepreneurs. . . . .	24
Tableau 3 Contenu détaillé de la section sur les comportements de gestion. . . . .	43
Tableau 4 Répartition des entreprises manufacturières par régions et par secteurs d'activités . . . . .	49
Tableau 5 Caractéristiques personnelles des entrepreneurs artisans et opportunistes . . . . .	51
Tableau 6 Caractéristiques des entreprises manufacturières des entrepreneurs artisans et opportunistes . . . . .	53
Tableau 7 Caractéristiques de gestion des entrepreneurs artisans et opportunistes . . . . .	56
Tableau 8 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion . . . . .	58
Tableau 9 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction production . . . . .	61
Tableau 10 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction ressources humaines. . . . .	63
Tableau 11 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction finance. . . . .	64
Tableau 12 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction marketing. . . . .	66
Tableau 13 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction recherche et développement . . . . .	67
Tableau 14 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction direction. . . . .	69

Tableau 15 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction planification. . . . .	71
Tableau 16 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction organisation . . . . .	73
Tableau 17 Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la fonction contrôle . . . . .	75
Tableau 18 Entrepreneur artisan: comparaison des moyennes des fonctions de l'entreprise et des fonctions managériales. . . . .	77
Tableau 19 Entrepreneur opportuniste: comparaison des moyennes des fonctions de l'entreprise et des fonctions managériales. . . . .	80

## INTRODUCTION.

La petite et moyenne entreprise joue un rôle très important dans l'économie tant canadienne que québécoise et l'intérêt manifesté par les gens d'affaires, les intervenants gouvernementaux ainsi que les universitaires le démontre clairement. Les gens d'affaires ne s'intéressent plus seulement à la grande entreprise en terme d'activités économiques. Les intervenants gouvernementaux multiplient les efforts (programmes gouvernementaux ou politiques fiscales) afin d'aider au développement et à la création de petites entreprises. Les universitaires commencent à étudier l'ensemble des éléments qui composent ces petites entreprises et qui diffèrent grandement de la grande entreprise. Tous les intervenants concernés par le développement et la création de nouvelles entreprises sont conscients des avantages économiques que représente la petite et moyenne entreprise. A ce propos, il suffit de mentionner qu'environ 99,3 pourcent des entreprises au Québec sont des PME, que 41,5 pourcent du niveau de l'emploi dans le secteur privé québécois est à la PME et que la petite entreprise (moins de 20 employés) est la principale responsable de l'accroissement (43,6%) net de l'emploi au Québec (M.I.C., 1986). Malgré l'impact positif de la PME sur l'économie, il faut reconnaître que le taux de faillite demeure élevé chez la PME (Dun and Bradstreet, 1981).

Jusqu'à présent, les recherches sur l'entrepreneurship et la PME ont permis de reconnaître la spécificité de la PME et de distinguer des

caractéristiques organisationnelles des PME, selon des critères reliés à la taille et à l'évolution ainsi que des types d'entrepreneurs, selon des critères reliés à la motivation et aux antécédents personnels et professionnels de ceux-ci. Cependant, plusieurs chercheurs s'interrogent sur la relation entre les différents types d'entrepreneurs et l'évolution de leur entreprise (Sexton et Bowman, 1985; Stanworth et Curran, 1976; Churchill et Lewis, 1983). Même si les PME évoluent selon des patrons différents, d'aucuns nieront que le premier stade de ces entreprises est commun à tous. Certains l'appellent stade de survie et d'établissement (Gill, 1985) et d'autres, stade de démarrage ou "start up" (Fourcade, 1984). La plupart reconnaissent que ce stade est le plus critique pour l'entrepreneur et son entreprise. Sweeney (1983) intitule cette période de l'existence de la PME, la vallée de la mort, car c'est la période où le taux d'échec est le plus élevé pour les PME. De plus, la survie des entreprises dépend principalement des entrepreneurs et de leur gestion. A ce propos, les statistiques sur la faillite (Allen and Associates, voir Lalonde, 1985) montrent que le taux d'échec est élevé chez les jeunes (moins de 5 ans) et petites entreprises (actifs inférieurs à 250 000 dollars) et les études (Peterson et al., 1983; Wortman, 1976; Ibrahim et Goodwin, 1984; Dickinson et al., 1984) cherchant à expliquer le succès et/ou l'échec d'une PME font référence à la gestion adoptée par l'entrepreneur au sein de l'entreprise.

Malgré le nombre important de créations d'entreprises et la relation entre la gestion et la faillite chez les jeunes entreprises, il semble que les recherches ayant investigué empiriquement les comportements de

gestion des différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement d'une entreprise sont peu nombreuses. En résumé, la problématique de cette recherche s'articule essentiellement autour de la gestion pratiquée au sein des entreprises lors de la phase de survie et d'établissement par les différents types d'entrepreneurs et la question de recherche à laquelle veut répondre la présente étude se résume ainsi:

Quels sont les comportements de gestion des différents types d'entrepreneurs à la phase de survie et d'établissement?

Il faut donc percevoir, à partir des éléments de réponse à cette question, la possibilité de mieux visualiser la réalité de gestion des firmes en phase de survie et d'établissement et les écarts comportementaux de gestion pouvant exister entre les types d'entrepreneurs. La gestion déficiente des petites entreprises semble représenter la cause majeure des faillites et c'est dans cette optique qu'une meilleure connaissance de la gestion adoptée par les différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement de l'entreprise nous apparaît importante à connaître.

Pour ce faire, le présent rapport de recherche comporte trois chapitres. Le premier comprend le cadre théorique lié à cette problématique et les objectifs et hypothèses de recherche. Le second se résume à une description de la méthodologie suivie. Le troisième et dernier chapitre présente les résultats obtenus ainsi que leurs interprétations.

## CHAPITRE 1

### CADRE CONCEPTUEL

La problématique envisagée par la présente étude s'articule d'une part, autour des comportements de gestion lors de la phase de survie et d'établissement de l'entreprise et d'autre part, autour des types d'entrepreneurs. Actuellement, on retrouve des études sur la gestion en contexte de PME et des travaux de recherches sur les types d'entrepreneurs. Cependant, tous ces écrits apportent très peu d'information sur les comportements de gestion des différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement. Bref, les recherches empiriques abordant exclusivement cette problématique sont relativement rares. Par contre, les modèles de développement d'entreprises, en particulier les modèles "métamorphosis", abordent implicitement ce sujet et apportent des informations sur les comportements de gestion de l'entrepreneur lors des différents stades de développement de l'entreprise. Cependant, ces modèles n'accordent aucune attention aux types d'entrepreneurs et rares sont les modèles qui décrivent spécifiquement les stades de développement de la PME.

Par conséquent, le cadre théorique de cette recherche comporte quatre parties et s'articule principalement autour des modèles de développement et des typologies d'entrepreneurs. La première partie de ce cadre théorique se résume à une analyse critique des modèles de développement. La seconde partie correspond à une description de la gestion de l'entrepreneur lors du premier stade de développement. La troisième partie porte sur l'analyse des typologies d'entrepreneurs. La quatrième et dernière partie de ce cadre conceptuel se résume à la présentation de la typologie qui est retenue dans le cadre de cette recherche.

### Les modèles de développement.

La première partie de ce cadre conceptuel analyse les modèles de développement et cherche à identifier les caractéristiques et les composantes majeures de ces modèles de développement. Il semble que passablement d'auteurs se soient intéressés au cheminement de croissance et/ou de développement d'une entreprise et le recensement de la documentation a permis d'en inventorier plus d'une vingtaine (voir tableau 1). Cependant, il faut préciser que peu de modèles ont fait l'objet de vérification empirique et les quelques modèles empiriques existants sont issus en général d'observations et d'analyses historiques de dossiers d'entreprises (Stanworth et Curran, 1976). Par ailleurs, Glueck (1984) formule une autre critique, à l'effet que ces modèles de développement souffrent d'un manque d'homogénéité théorique et d'universalité. Une subdivision des modèles de développement par le nombre de stades nous amène à reconnaître trois groupes majeurs: les modèles à trois, quatre ou cinq stades. Déjà en 1954, Drucker reconnaissait quatre niveaux de développement d'une affaire et apportait une distinction entre la propriété individuelle et la petite affaire. Pour l'auteur, la petite affaire se différencie de l'entreprise individuelle par l'existence d'un palier hiérarchique. Par ailleurs, le concept de cycle de vie d'un produit en marketing semble avoir influencé les auteurs des modèles de développement/croissance de l'entreprise. A ce propos, Kroeger (1974), dans son article intitulé "Managerial Development in the Small Business Firm", se réfère à un texte de Levitt (1965) traitant du cycle de vie d'un produit. De plus, les titres (enfance, croissance, maturité,déclin) attribués à chacun des stades et

Tableau 1

## Modèles de développement

NOMBRE DE STADES	AUTEURS	PARAMETRES SPECIFIQUES
3	* Chandler (1967) Lippitt et Schmidt (1967) * Scott (1970) Thain (1976) Cooper (1979) Tate et al. (1982)	Structure/stratégie Crises Organisationnelles Gestion/Structure Gestion/Fonctions clefs Stratégie/Structure Gestion/Structure
4	Drucker (1954) Steinmetz (1969) Siropolis (1977) Hosmer et al. (1977) Naumes (1978) (1) Quinn et Cameron (1983) Broom et al. (1983) Fortin (1986)	Situationnel/Structure 3 Phases critiques/Rôles Situationnels Rôles managériaux Structure/Organisation Structure/Organisation Rôles managériaux Situationnel/gestion
5	Cannon (1968) * Greiner (1972) Kroeger (1974) Basire (1976) Beckman et al. (1982) * Churchill et Lewis (1983) Vargas (1984) * Gill (1985)	Gestion/Structure Crises administratives Rôles managériaux Gestion/Structure Gestion/ Organisation Crises administratives 3 Sous-systèmes Situationnel/gestion
7	Buchele (1967)	Phases critiques de croissance
11	** Parks (1977)	"Hurdles"

\* Modèles qui semblent avoir fait l'objet d'une vérification empirique. Cependant, nous avons peu d'information méthodologique et peu de travaux de contre vérification de ces différents modèles.

\*\* Parks précise que les 11 "hurdles" présentés ne constituent pas l'ordre séquentiel pouvant être rencontré par un manager.

(1) Les auteurs analysent plusieurs modèles et une attention doit être accordée aux modèles de développement de l'entreprise et à ceux d'organisation.

la courbe de cycle de vie proposée dans ces modèles rejoignent dans la majorité des cas ceux du concept marketing, qu'est celui du cycle de vie d'un produit. Dans l'ensemble des modèles proposés, le patron de croissance et de progression apparaît similaire (Quinn et Cameron, 1983; Stanworth et Curran, 1976) et un continuum naissance - mort existe au terme de ces modèles de développement de l'entreprise.

Cependant, même si les modèles de croissance apparaissent similaires, il faut reconnaître que le nombre de stades des modèles varie. De plus, la différence dans le nombre de stades de ces modèles entraîne une variation dans l'étendue des stades. Pour Quinn et Cameron (1983) et Churchill et Lewis (1983), la variation dans le nombre de stades s'explique en partie par le fait que certains auteurs semblent ignorer le premier et/ou le dernier stade de développement de la firme. Par ailleurs, l'interrelation entre les différents stades d'un modèle est perçue différemment par les auteurs (Steinmetz, 1969; Churchill et Lewis, 1983; Basire, 1976; Cannon, 1968). A ce propos, Churchill et Lewis (1983) n'admettent pas le fait qu'une entreprise doive se développer en passant par tous les stades ou disparaître, alors que Cannon (1968) précise qu'il ne peut expliquer les mouvements d'un stade à un autre. Bref, le manque d'homogénéité dans le nombre et l'étendue des stades représentent des contraintes importantes pour une analyse comparative des modèles de développement. A titre d'exemple, précisons que la description du stade numéro 3 de certains modèles correspond à une situation proposée au stade numéro 5 dans un autre modèle.

Par ailleurs, les nombreux critères utilisés par les auteurs afin de décrire les stades engendrent eux aussi des variations dans la conception des modèles de développement. D'une part, on retrouve des modèles articulés autour de caractéristiques organisationnelles et/ou managériales (ex: Chandler, 1967; Thain, 1969; Basire, 1976) et d'autre part, on retrouve les modèles axés sur la description de périodes de crises et/ou de situations problématiques qu'ils associent au cheminement évolutif de développement de l'entreprise (ex: Parks, 1977; Buchele, 1967). De plus, certains auteurs (Steinmetz, 1969; Churchill et Lewis, 1983; Greiner, 1972) insèrent dans leurs modèles la phase de transition afin d'expliquer le passage d'une entreprise à un stade de développement subséquent. Il faut reconnaître que la profondeur descriptive de ces modèles varie énormément et que cette association (modèles - critères) est arbitraire. Bref, il existe plusieurs critères et nombreux sont les modèles (ex: Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983; Steinmetz, 1969) qui utilisent plus d'un critère afin de décrire leurs stades.

En général, le premier stade de ces modèles (1) décrit la période infantile de l'entreprise et s'associe à la firme de petite taille. A l'opposé, le dernier stade de ces modèles coïncide à la période de stagnation et/ou de déclin de l'entreprise. Celle-ci est généralement de grande taille. En outre, les stades mitoyens décrivent la période de croissance et/ou d'expansion et/ou de maturité de la firme et cela correspond à une entreprise de petite, moyenne ou grande taille. selon -----

1) Gill (1985) et Fortin (1986) présentent des étapes antérieures au lancement d'une firme et ces étapes constituent des phases préparatoires à la création d'une nouvelle entreprise.

le modèle. L'analyse générale des modèles de développement démontre qu'un contexte particulier prévaut à chacun des stades et le développement d'une entreprise à travers ces stades s'associe à la capacité d'adaptation de l'entrepreneur. A ce propos, Kroeger (1974) soutient que la limite de la croissance de la petite entreprise est directement liée à sa compétence en management, définie en terme d'habileté à résoudre des problèmes. De plus, le développement de l'entreprise entraîne des changements. D'une part, l'entrepreneur doit modifier certains comportements (ex: apprendre à déléguer du travail, Steinmetz, 1969) et d'autre part, l'entreprise se modifie de façon organisationnelle et managériale (ex: diminution de la supervision directe des employés par l'entrepreneur, Basire, 1976).

Bref, le patron de développement de ces modèles présente les principales étapes du cycle de vie et/ou de développement d'une entreprise. Cependant, il faut reconnaître que seul le premier stade de développement des différents modèles coïncide réellement avec le contexte d'une petite entreprise et avec la phase de survie et d'établissement. Ces modèles de développement sont généraux et loin de la réalité et peu nombreuses sont les firmes qui vivront tout ce patron de développement (Stanworth et Curran, 1976). De plus, les modèles apportant des informations spécifiques sur le développement de la petite et moyenne entreprise sont relativement rares (Gill, 1985; Basire, 1976).

Pour sa part, Basire (1976) présente un modèle qui comprend 5 niveaux de développement et chacun de ces niveaux est subdivisé en

stades/sous-stades de développement. Le premier stade du premier niveau coïncide avec une entreprise ayant environ de 1 à 8-10 personnes et le cinquième stade du premier niveau s'associe à une entreprise ayant 50-70 personnes. Les cinq niveaux de développement du modèle de Basire correspondent à une division générale des principales étapes de développement d'une entreprise (tout comme les autres modèles de développement) et les sous-stades de développement des différents niveaux coïncident à une présentation plus spécifique des principaux changements et/ou étapes qui caractérisent chacun de ces niveaux de développement. Bref, le premier niveau de développement et les 5 sous-stades qui le composent, correspondent réellement à un contexte de petite entreprise.

Le modèle de Basire (1976) apparaît fort intéressant. Cependant, on retrouve peu d'information méthodologique et peu de travaux de vérification empirique de cette théorie des cinq niveaux. De plus, Gervais (1978) apporte une autre critique au modèle de Basire à l'effet qu'il est trop déterministe. Parallèlement à cette critique, Gervais (1978), Stanworth et Curran (1976) et Vargas (1984) soutiennent que la séquence d'apparition des stades d'un modèle peut varier et elle s'effectue rarement de façon linéaire et cumulative. De plus, la taille d'une entreprise ne représente pas le seul facteur indicatif permettant l'identification des stades. Hosmer et al. (1977) précisent que la complexité de l'affaire, le genre de personnel de l'organisation et le style de gestion du fondateur constituent des variables à considérer concernant les stades de développement.

Pour sa part, Gill (1985), présente cinq étapes de développement d'une entreprise dont trois sont liées à la préparation et à la création de l'entreprise et les deux autres sont liées au démarrage et à la croissance de l'entreprise. L'auteur soutient que la qualité des étapes de préparation favorisant la création d'une nouvelle entreprise est en relation avec le succès que connaîtra une entreprise dans le futur. De plus, il identifie trois éléments importants au niveau du développement d'une nouvelle entreprise, éléments qu'il entrevoit comme interactifs et indépendants. Premièrement, il parle de la formation et des expériences de l'entrepreneur. Deuxièmement, il parle des ressources que l'entrepreneur peut apporter à l'entreprise. Troisièmement et finalement, il parle de l'idée d'affaires et de ses potentialités dans le marché. Bref, la dimension intéressante de ce modèle réside dans le fait que l'ensemble des informations s'inspire d'une analyse de 24 expériences de création de petite entreprise. Par contre, nous pouvons formuler une critique , à l'effet que l'échantillon permettant à l'auteur de proposer un tel modèle est petit.

En résumé, les modèles de développement nous indiquent que le développement d'une entreprise correspond à différents niveaux de croissance/développement et les spécificités de ces niveaux sont en terme de gestion et de développement organisationnel. Malgré les disparités existantes à travers tous ces modèles, il faut reconnaître que le premier stade de développement représente la période dans les modèles qui correspond le plus au contexte de la petite et moyenne entreprise. Par ailleurs, la phase de survie et d'établissement ne représente en général qu'une partie du premier stade des modèles de

développement et les auteurs reconnaissent que cette phase est la première vécue par la firme, mais sa durée demeure variable.

### Le premier stade de développement.

La seconde partie de notre cadre conceptuel se résume à une description du premier stade. Cette partie se divise en 4 sections (les comportements de l'entrepreneur, le contexte au premier stade, les caractéristiques organisationnelles et managériales et les problèmes au premier stade) et vise à identifier les caractéristiques de gestion de l'entrepreneur à cette période.

#### Le comportement de l'entrepreneur.

L'implication de l'entrepreneur dans l'ensemble des activités de l'entreprise représente un comportement que plusieurs auteurs (Naumes, 1978; Steinmetz, 1969; Hosmer et al., 1977; Broom et al., 1983; Basire, 1976; Quinn et Cameron, 1983; Tate et al., 1982; Churchill et Lewis, 1983) associent à l'entrepreneur lui-même lors du premier stade de développement d'une entreprise. L'entrepreneur représente l'entreprise à lui seul (Churchill et Lewis, 1983) et son rôle est prédominant dans le développement de la firme (Hosmer et al., 1977).

L'omniprésence de l'entrepreneur (one man show) résume le comportement du propriétaire-dirigeant lors du premier stade de développement et cette attitude correspond aux nombreuses heures de travail qu'il consacre à l'entreprise. Et pourtant, l'entrepreneur dédaigne les tâches de gestion à ce stade (Greiner, 1972) et son implication est concentrée sur des activités de production et de

direction (Lorrain et Dussault, 1986).

Le contexte au premier stade.

Dans l'ensemble des modèles, le contexte particulier qui prévaut à un stade correspond à l'évolution de l'entreprise pendant cette période. Cependant, on retrouve quelques modèles (Churchill et Lewis, 1983; Greiner, 1972; Steinmetz, 1969) qui ajoutent à cette dimension (évolution de l'entreprise), la présentation d'une période de révolution qui caractérise la situation de transition vécue par l'entreprise entre deux stades de développement.

Le contexte particulier du premier stade de développement est largement animé par l'entrepreneur et il se résume à la survie et à l'établissement de l'entreprise. Pour Churchill et Lewis (1983), Kroeger (1974) et Gill (1985), la survie de l'entreprise constitue un objectif majeur et représente le seuil critique pour l'entreprise à ce premier stade. De plus, l'établissement de la firme constitue pour l'entreprise la préoccupation primordiale à ce stade (Lippitt et Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Kroeger, 1974). L'entrepreneur travaille à rassembler les ressources qui lui permettront d'opérer l'entreprise (Chandler, 1967).

Par ailleurs, la fin du premier stade dans les modèles de Churchill et Lewis (1983), de Greiner (1972) et de Steinmetz (1969), coïncide avec la période de révolution et/ou de transition qui explique le passage d'une entreprise au second stade de développement. Cette période apparaît au moment où l'entrepreneur est confronté à des problèmes de gestion et Churchill et Lewis (1983) et Greiner (1972) l'appellent "crise de direction". Pour sa part, Steinmetz (1969) situe cette phase

critique au moment où l'entreprise devient trop grande. La croissance de la firme amène une augmentation des composantes organisationnelles (augmentation des ressources, augmentation des transactions) et cette augmentation correspond à l'obligation d'augmenter la sophistication des outils de gestion de l'entreprise.

En résumé, il faut reconnaître que le premier stade des modèles de développement dépasse la phase de survie et d'établissement d'une entreprise. Il apparaît difficile de localiser exactement la fin de cette période spécifique (Fourcade, 1984) à l'intérieur du premier stade.

#### Les caractéristiques organisationnelles et managériales.

Au contexte particulier du premier stade de développement, il faut lui associer quelques caractéristiques organisationnelles et managériales spécifiques.

Les entreprises au premier stade sont de petite taille (Drucker, 1954; Naumes, 1978; Basire, 1976; Churchill et Lewis, 1983; Scott, 1970; Broom et al., 1983) et la structure est décrite comme simple. De plus, les auteurs (Thain, 1969; Scott, 1970) précisent que ces firmes, à ce stade, ne possèdent qu'une seule unité et qu'il n'existe en général que peu de palier hiérarchique (Drucker, 1954; Lorrain et Dussault, 1986).

La seconde caractéristique organisationnelle majeure à ce stade s'associe implicitement au comportement de l'entrepreneur, à l'effet que l'entreprise soit hautement centralisée (Naumes, 1978). A ce sujet, Churchill et Lewis (1983) soutiennent que l'entrepreneur supervise tout.

De plus, Basire (1976) précise que l'entrepreneur entretient un contact direct avec ses employés. Le monopole des décisions appartient à l'entrepreneur et l'entreprise est informelle (Scott, 1970; Cannon, 1968). En résumé, la petite taille de la firme, son caractère informel et la centralisation de l'entreprise autour de l'entrepreneur constituent les principales caractéristiques organisationnelles au premier stade.

Par ailleurs, les caractéristiques de gestion à ce stade se traduisent par la mise en valeur ou par l'ignorance de certaines fonctions par l'entrepreneur. De plus, le manque de profondeur en management à ce stade représente une caractéristique citée par les auteurs (Naumes, 1978; Parks, 1977).

Les dimensions managériales sont abordées très superficiellement par les auteurs dans les modèles de développement et se résument à une présentation informelle des activités de gestion. La planification s'effectue à court terme selon Thain (1969). De plus, Quinn et Cameron (1983) soutiennent que la planification est minime. Par ailleurs, Naumes (1978) ajoute à cette dimension, qu'aucune planification à long terme n'est faite lors de cette période. Pour sa part, Gill (1985) résume cette situation en indiquant que la planification est à court terme, que l'entrepreneur a de la difficulté à prévoir et, que le temps nécessaire pour effectuer ce travail d'analyse est difficile à trouver. La survie économique et l'établissement organisationnel et managérial de l'entreprise représentent les objectifs ultimes à ce stade. Cependant, Thain (1969) ajoute que les objectifs poursuivis sont

personnels et subjectifs et que la stratégie développée par l'entrepreneur est implicite et personnelle.

La coordination effectuée à ce stade est simple et minime (Naumes, 1978; Beckman et al., 1982; Quinn et Cameron, 1983). Par ailleurs, il semble que la communication soit plus fréquente mais informelle (Greiner, 1972; Cannon, 1968). A ce stade, la fonction contrôle est simple, minimale et souvent ignorée par l'entrepreneur. Les critères d'évaluation utilisés sont personnels et subjectifs (Beckman et al., 1982; Naumes, 1978; Cannon, 1968; Thain, 1969; Scott, 1970). A ce propos, Greiner (1972) indique que le contrôle des activités par l'entrepreneur se résume aux résultats du marché.

La direction représente une fonction managériale qui à ce stade s'associe et se résume à l'entrepreneur. L'entrepreneur dirige et s'implique dans l'ensemble des activités de la firme. Ces entreprises sont centralisées (Naumes, 1978) et l'ensemble des décisions sont prises par l'entrepreneur (Chandler, 1967; Hosmer et al., 1977). Cependant, il semble que l'entrepreneur s'intéresse à entretenir une relation avec ses employés (Beckman et al., 1982; Steinmetz, 1969; Lorrain et Dussault, 1986).

L'intérêt manifesté par l'entrepreneur concernant les fonctions managériales est fort différent pour les fonctions de l'entreprise. L'entrepreneur accorde beaucoup de temps et d'attention à la fonction production (Lorrain et Dussault, 1986). A ce sujet, Naumes (1978), Basire (1976), Churchill et Lewis (1983) et Greiner (1972) indiquent que

l'entrepreneur s'intéresse principalement aux activités liées à la production et aux échanges commerciaux. L'entreprise n'offre en général qu'un seul produit ou service (Naumes, 1978; Steinmetz, 1969; Scott, 1970). Le niveau de production est peu important (Basire, 1976) et l'entrepreneur cherche à stabiliser ce volume de production à un niveau suffisant (Churchill et Lewis, 1983). La qualité des produits fabriqués intéresse l'entrepreneur (Churchill et Lewis, 1983) et il se fie sur ses aptitudes personnelles en matière de production (Steinmetz, 1969).

A ce stade, le marché couvert par l'entreprise est petit (Naumes, 1978) et l'entrepreneur cherche à se constituer une "niche" commerciale (Quinn et Cameron, 1983). Pour Churchill et Lewis (1983), l'entrepreneur essaie de se constituer une clientèle et la livraison du produit et/ou service représente une dimension importante à ce stade. Les activités de marketing à ce moment se résument à des actions de ventes des produits/services et à la fixation de prix compétitifs permettant à la firme de se positionner sur le marché. En outre, Beckman et al. (1982) précisent qu'à ce stade, le niveau des ventes est bas et les dépenses de ventes sont relativement élevées.

Les finances à ce stade sont réduites à la limite (Beckman et al., 1982). Thain (1969) ajoute que le travail de financement est quasi-inexistant sauf celui avec le banquier. Le système comptable est simple et rudimentaire à ce moment de vie de l'entreprise (Buchele, 1967; Thain, 1969). De plus, l'élaboration du budget et la gestion du fonds de roulement constituent des éléments critiques à ce stade.

(Beckman et al., 1982).

L'entrepreneur dirige personnellement les activités liées à la gestion des ressources humaines et de recherche et développement et ces activités sont peu formalisées et peu institutionnalisées (Scott, 1970; Thain, 1969).

Bref, les actions à caractère informel à ce stade sont nombreuses et se retrouvent dans l'ensemble des fonctions managériales et/ou de l'entreprise (Cannon, 1968; Naumes, 1978; Scott, 1970; Thain, 1969). De plus, la fonction production accapare l'attention de l'entrepreneur, possiblement au détriment des autres fonctions. La gestion quoiqu'informelle est une dimension existante à ce stade. Cependant, le rôle de direction mené par l'entrepreneur est non-permanent (Drucker, 1954). Une telle situation s'explique au fait que l'entrepreneur cumule tout aussi bien des tâches d'exécutant que de dirigeant.

#### Les problèmes au premier stade.

Le contexte particulier du premier stade se caractérise aussi par ses problèmes spécifiques. D'une part, on retrouve les problèmes qui surgissent de l'établissement d'une nouvelle entreprise et d'autre part, ceux qui apparaissent avec la période de révolution et/ou transition.

L'omniprésence de l'entrepreneur et la centralisation qu'il opère au sein de l'entreprise créent une situation problème. L'entrepreneur prend de nombreuses décisions basées en général sur des données insuffisantes et incomplètes (Naumes, 1978). Ce problème de prise de décision s'amplifiera avec la croissance de la firme et obligeera

inévitablement l'entrepreneur à effectuer un travail de délégation. De plus, cette omniprésence de l'entrepreneur correspond aussi à un problème de dépendance pour la survie de l'entreprise envers l'entrepreneur (Vosikis et Glueck, 1980). Par ailleurs, Gill (1985) soutient que le partnership au sein de ces petites entreprises pose un problème.

Le second problème de fonctionnement à ce premier stade se situe au niveau de l'acquisition des ressources. L'entreprise rencontre des difficultés à former un groupe d'employés favorisant le développement de la firme (Beckman et al., 1982). De plus, la capacité financière de la firme et/ou le comportement de l'entrepreneur envers la problématique de financement engendrent et correspondent aussi à des problèmes d'acquisition de ressources physiques (équipement, immobilisation). Pour Buchele (1967), la capitalisation insuffisante lors du lancement de la firme représente une erreur importante dans nombre de cas. Il semble que l'estimation des fonds nécessaires à la survie de l'entreprise soit déficiente. Par ailleurs, Parks (1977) précise que la gestion du "cash flow" représente une question peu comprise. Le développement de l'entreprise amène l'entrepreneur à opérer des changements afin de permettre l'évolution de la firme. Les obligations financières nécessaires à ce développement amèneront possiblement une situation de crise que les auteurs (Buchele, 1967) appellent "crise de liquidité". Dans l'ensemble, le problème lié aux ressources lors du premier stade se résume au fait que les ressources disponibles sont limitées au sein de l'entreprise (Vosikis et Glueck, 1980).

Le manque de profondeur de la gestion à ce stade constitue un important problème et Naumes (1978) l'explique par le fait qu'on ne surveille que les activités liées aux opérations. A ce propos, Greiner (1972) ajoute que les entrepreneurs dédaignent les tâches de gestion. De plus, l'existence de problèmes d'opérations prive fréquemment l'entrepreneur de l'avantage de la flexibilité de sa petite entreprise (Naumes, 1978). Parallèlement, Churchill et Lewis (1983) et Steinmetz (1969) ajoutent que les achats, la vente et la livraison des produits et/ou services constituent un problème et que des problèmes existent concernant la tenue des registres comptables (Steinmetz, 1969).

Le dernier problème présenté concerne l'entrepreneur et il s'associe à la période de mutation et/ou de transition que peut connaître une firme en développement. L'entreprise a démontré sa viabilité et sa situation l'amène à croître. L'entrepreneur a de plus en plus de difficulté à contrôler toutes les activités de l'entreprise. C'est à ce moment que la situation de transition ou de crise apparaît et que le problème de leadership (Greiner, 1972) ou de direction (Churchill et Lewis, 1983) surgit. Par ailleurs, certains auteurs (Buchele, 1967; Parks, 1977) appellent ce problème, un problème de délégation. L'expansion de l'entreprise dans l'ensemble de ses composantes ne peut plus être dirigée efficacement par une seule personne et oblige l'entrepreneur à déléguer des tâches et des responsabilités. Pour l'entrepreneur, un tel changement de comportement est nécessaire et semble difficile pour lui. A ce propos, Steinmetz (1969) précise que l'entrepreneur délègue inefficacement et cela s'explique par le fait qu'il n'est pas à l'aise dans ce rôle.

En résumé, cette analyse du premier stade de développement d'une entreprise nous indique: que l'entreprise est de petite taille et peu formalisée; que l'entrepreneur constitue à lui seul l'entreprise; que la production représente le centre d'intérêt de l'entrepreneur et que la survie et l'établissement de l'entreprise constituent les objectifs majeurs à cette période.

#### Les typologies d'entrepreneurs

La troisième partie du cadre conceptuel aborde les typologies d'entrepreneurs et cherche à identifier les caractéristiques différenciant les types d'entrepreneurs. L'entrepreneur joue un rôle important dans l'entreprise et les modèles de développement apportent de nombreuses informations sur la gestion. Cependant, aucune distinction n'est accordée envers les types d'entrepreneurs dans ces modèles.

L'examen de la documentation a permis d'inventorier huit typologies qui sont présentées au tableau 2. De plus, la recension de la documentation nous amène à reconnaître les typologies d'entrepreneurs et celles d'organisations. Tout comme les modèles de développement, les typologies d'entrepreneurs souffrent d'un manque d'homogénéité. La méthodologie, le nombre de types d'entrepreneurs et les critères d'analyse varient d'une typologie à une autre. On retrouve des typologies à deux, trois et quatre types d'entrepreneurs et la majorité de ces typologies (sauf Stanworth et Curran (1976) et Ettinger (1982)) repose sur une étude empirique. De plus, la taille et la nature des

échantillons varient elles aussi. A ce propos, on découvre que la typologie de Cooper et Dunkelberg (1982) repose sur un échantillon de 1 805 entrepreneurs, que celle de Gill (1985) ne comprend que 24 entrepreneurs et que celle de Smith (1967) se compose de 52 entrepreneurs ayant plus de 5 ans d'existence.

L'analyse de ces typologies nous amène à reconnaître deux types d'entrepreneurs (artisan - indépendant, opportuniste - manager) en particulier. De plus, les caractéristiques psychologiques (besoin d'indépendance, besoin d'accomplissement, besoin d'autonomie, besoin de pouvoir) utilisées par les auteurs afin d'identifier chacun de ces types d'entrepreneurs se résument en fait aux motivations de l'entrepreneur concernant la création d'une entreprise et/ou au rôle entrepreneurial de propriétaire-dirigeant. Par ailleurs, les noms accordés à ces types d'entrepreneurs (craftman, artisan, indépendant, manager, opportunistic, growth) traduisent une image stéréotypée et/ou une décision stratégique de l'entrepreneur: c'est-à-dire l'entrepreneur qui refuse la croissance (artisan) et celui qui l'accepte (opportuniste). Pour sa part, Gill (1985) présente une typologie d'entrepreneurs qui diffère des autres, en ce sens que la classification des entrepreneurs s'associe à la réussite de l'entrepreneur (ex: achiever, failure). Bref, les auteurs dans l'ensemble s'entendent pour dire qu'il existe des entrepreneurs intéressés à la croissance de l'entreprise et d'autres non. Par ailleurs, la variation dans le nombre de types d'entrepreneurs s'explique par une subdivision plus sophistiquée des types d'entrepreneurs orientés vers la croissance ou la non-croissance (ex: Laufer, 1974).

Tableau 2

## Les typologies d'entrepreneurs

AUTEUR	NOMBRE	TYPE D'ENTREPRENEUR	VARIABLES D'ANALYSE
Smith 1967	2	CRAFTMAN OPPORTUNISTIC	Entrepreneur Entreprise
Braden (1977)	2	CARETAKER MANAGER	Motivation de l'entrepreneur
Filley et Aldag (1978)	3	CRAFTSMAN PROMOTION ADMINISTRATION	Structurel Leadership
Gill (1985)	4	ACHIEVER BLOKER SURVEY FAILURE	Motivations Degré de compétence
Laufer (1974)	4	MANAGER/INNOVATEUR PROP./CROISSANCE PROP./NON-CROIS. ARTISAN	Motivations psychologiques Comportements économiques
Cooper et Dunkelberg (1984)	3	GROWTH INDEPENDENCE CRAFTSMANSHIP	Objectifs Traits Organisation
Ettinger (1982)	2	POUVOIR INDEPENDANCE	Pouvoir Indépendance Type de firme
Stanworth et Curran (1976)	3	ARTISAN CLASSICAL MANAGER	Motivations psychologiques et économiques

Ces types d'entrepreneurs peu intéressés par la croissance de leur entreprise se caractérisent par leur besoin d'autonomie et d'indépendance. De plus, les caractéristiques spécifiques que les auteurs apportent concernant ce type d'entrepreneurs (non-croissance) sont les suivantes: l'entrepreneur ne désire aucunement une structure

organisationnelle formelle pour son entreprise (Ettinger, 1982; Cooper et Dunkelberg, 1984); la production/travail représente un centre d'intérêt pour lui (Smith, 1967; Filley et Aldag, 1978; Ettinger, 1982; Stanworth et Curran, 1976) et finalement l'entrepreneur délègue très peu de responsabilités à ses employés (Smith, 1967; Ettinger, 1982). En outre, Smith (1967) précise que ce type d'entrepreneurs possède peu d'éducation, de haute compétence technique et il craint de perdre le contrôle de son entreprise. Pour sa part, Laufer (1974) soutient qu'il a peu d'intérêt pour les problèmes de gestion alors que Filley et Aldag (1978) précisent qu'il recherche la sécurité et la stabilité plutôt que le risque et l'incertitude.

Smith (1967), Braden (1977), Filley et Aldag (1978) Ettinger (1982) et Stanworth et Curran (1976) appellent ce type d'entrepreneurs non intéressé par la croissance de l'entreprise: craftman, caretaker, artisan, independence. Par contre, Laufer (1974) et Cooper et Dunkelberg (1984) reconnaissent deux types d'entrepreneurs non intéressés par la croissance de l'entreprise. D'une part, on retrouve l'entrepreneur artisan de Laufer (1984) et/ou "independence" de Cooper et Dunkelberg (1984) qui représente une personne qui évite de travailler pour d'autres et qui refuse de se conduire en leader d'hommes (travailleur individuel). D'autre part, on retrouve le propriétaire non-croissance (Laufer, 1974) et/ou le "craftmanship" (Cooper et Dunkelberg, 1984) qui favorise la petite entreprise et qui est fortement orienté vers le travail (artisan).

Les types d'entrepreneurs intéressés par la croissance de leur

entreprise se caractérisent par leur besoin d'accomplissement et de pouvoir. De plus, les caractéristiques spécifiques que les auteurs apportent concernant ce type d'entrepreneurs (croissance) sont: l'entrepreneur s'associe davantage à la gestion (Smith, 1967; Filley et Aldag, 1978; Stanworth et Curran, 1976); il s'intéresse à formaliser l'entreprise (Stanworth et Curran, 1976; Filley et Aldag, 1978) et l'entrepreneur possède un niveau d'éducation plus élevé que l'artisan (Smith, 1967; Laufer, 1974). En outre, Smith (1967) précise que l'entrepreneur est non paternaliste, qu'il ne craint pas de perdre le contrôle de son entreprise et cherche les opportunités. Pour sa part, Braden (1977) soutient que l'entrepreneur utilise une variété de sources de fonds alors que Stanworth et Curran (1976) précisent qu'il s'intéresse à maximiser les investissements.

Smith (1967), Braden (1977), Cooper et Dunkelberg (1984) et Ettinger (1982) appellent respectivement ce type d'entrepreneurs intéressé par la croissance de l'entreprise: opportunistic, manager, organization maker, growth. Par contre, Filley et Aldag (1978), Laufer (1974) et Stanworth et Curran (1976) reconnaissent différents types d'entrepreneurs intéressés par la croissance de l'entreprise et les critères utilisés afin de catégoriser ces types d'entrepreneurs sont la gestion et l'innovation. Pour Filley et Aldag (1978), l'entrepreneur "promotion" ne refuse pas les innovations et les mécanismes formels au sein de la firme sont minimes. Par contre, les auteurs précisent que l'entrepreneur "administrative" formalise la gestion et les spécialistes de gestion sont présents au sein de l'entreprise. Pour Stanworth et Curran (1978),

l'entrepreneur "classical" a besoin des services de spécialistes et on assiste à l'émergence d'une structure plus rationnelle et plus bureaucratique. Par contre, l'entrepreneur "manager" s'associe à la gestion et cela correspond à la grande entreprise hautement structurée. Pour Laufer (1974), l'entrepreneur "croissance" recherche la croissance pour la firme mais la gestion est traditionnelle et paternaliste. Par contre, le "manager innovateur" recherche le développement technique de son entreprise.

En résumé, cette analyse fait ressortir quelques éléments communs. D'une part, on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques (besoin d'indépendance/pouvoir, antécédents familiaux et professionnels) s'associant à ces types d'entrepreneurs. D'autre part, on identifie les objectifs et les comportements empruntés (désirabilité de croissance, professionnalisme de la gestion/structure) par ces types d'entrepreneurs. Par ailleurs, l'ensemble des typologies nous amène à discerner deux groupes majeurs: les entrepreneurs artisan/indépendant et ceux manager/opportuniste/administrateur/pouvoir et les éléments les différenciant doivent être perçus sous l'angle d'un continuum (ex: fort/faible désir de croissance d'un entrepreneur). De plus, il faut reconnaître que la description d'un type d'entrepreneurs d'une typologie s'associe à l'occasion à celle d'un autre type d'entrepreneurs d'une autre typologie (ex: Smith: craftman et Dunkelberg et Cooper: craftsmanship) mais ces associations ne sont pas parfaites comme le soulignent Cooper et Dunkelberg (1982).

### La typologie de référence.

Cette dernière partie de ce cadre conceptuel se résume à une analyse critique de ces typologies d'entrepreneurs et à la présentation de celle retenue pour les fins de cette étude.

L'analyse de ces typologies nous amène à reconnaître de nombreuses différences et les critiques générales à formuler concernant ces typologies sont: qu'elles manquent d'homogénéité, que les échantillons d'études sont petits et que les travaux de vérification empirique sont rares.

Ces typologies de Laufer (1974) et de Gill (1985) offrent 4 types d'entrepreneurs mais, peu d'informations méthodologiques sont présentées dans leurs écrits. Par ailleurs, de nombreux écarts existent entre ces deux typologies: Laufer (1974) parle d'entrepreneurs plus ou moins orientés vers la croissance de l'entreprise, en comparaison à Gill (1985) qui catégorise les entrepreneurs à leur réussite. De plus, précisons que la typologie de Gill proposée dans son volume ne constitue pas l'objectif majeur de cet ouvrage.

Les typologies de Cooper et Dunkelberg (1982) et Stanworth et Curran (1976) présentent trois types d'entrepreneurs et des écarts importants existent entre ces deux typologies. Cooper et Dunkelberg identifient deux types d'entrepreneurs aucunement orientés vers la croissance de l'entreprise, en comparaison à Stanworth et Curran qui identifient deux types d'entrepreneurs intéressés par la croissance de l'entreprise. Dans le cas de Filley et Aldag (1978), les auteurs la présentent comme une typologie d'organisation mais non comme une typologie d'entrepreneurs.

Par ailleurs, les typologies de Stanworth et Curran (1976) et de Filley et Aldag (1978) diffèrent des autres typologies dans le sens qu'elles présentent une relation évolutive entre ces types d'entrepreneurs, tout comme les modèles de développement et les différents stades de croissance.

Les typologies de Smith (1967), de Braden (1977) et de Ettinger (1982) présentent deux types d'entrepreneurs. Tous parlent d'entrepreneurs plus ou moins orientés vers la croissance de l'entreprise. Cependant, la typologie de Smith (1967) représente une des premières typologies d'entrepreneurs bien articulée reposant sur une base empirique. De plus, elle a été abondamment citée et elle apporte de multiples informations sur les caractéristiques de ces entrepreneurs et de leurs entreprises.

De toutes les typologies consultées, Smith (1967) présente celle qui apparaît la plus intéressante et la plus valable pour le cadre de cette étude. Cette typologie comprend deux types d'entrepreneurs (artisan et opportuniste) et cette étude repose sur un échantillon de 52 entrepreneurs. Ces entreprises localisées dans 6 villes du Michigan avaient plus de 5 ans d'existence et des entrevues non-structurées (2 - 7 heures) avec les entrepreneurs ont permis la collecte des données.

En résumé, l'entrepreneur de type "craftman" est issu d'une famille dont le père était col bleu et orienté vers le travail pratique. Cet entrepreneur possède peu d'éducation mais de hautes compétences techniques. Le travail constitue le centre d'intérêt de ce type d'entrepreneurs et sa compétence technique représente une de ses

principales caractéristiques. Le "craftman" recherche pour son entreprise des travailleurs comme lui (intérêt pour le travail); ils sont souvent des ex-collègues de travail. Il n'a aucune confiance aux formes abstraites d'évaluation du personnel, il ne délègue pas de responsabilités à ses employés et il adopte une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Ce type d'entrepreneurs est peu orienté vers le futur et les seuls plans qu'il possède sont liés à son processus de production interne (qualité des produits, prix, services offerts aux clients). Il craint de perdre le contrôle de son entreprise et les raisons évoquées sont nombreuses (croissance trop rapide, syndicalisation, institutions financières, perte du climat familial de l'entreprise, taxe/impôt gouvernemental). Bref, la force de l'entreprise s'associe à la haute réputation technique de l'entrepreneur dans le secteur.

Pour sa part, l'entrepreneur opportuniste possède plus d'éducation que le "craftman" et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses. Cet entrepreneur s'identifie plus à la gestion et son attitude est non-paternaliste. "L'opportunistic" est capable d'évaluer le potentiel des individus (critères formels) qui travaillent dans son entreprise et il ne craint pas de déléguer des responsabilités à ses employés. Ce type d'entrepreneurs effectue constamment des efforts de marketing (nouveaux produits - nouveaux marchés). Sa stratégie est pro-active et très compétitive et il recherche les opportunités. Il ne refuse aucunement la croissance pour son entreprise et il apparaît insatisfait dans le statu quo. De plus, les plans de croissance pour le futur sont concrets et détaillés. Cet entrepreneur n'est pas limité

par un produit ou par un processus de production et la diversification de la compagnie est envisagée afin de poursuivre la croissance.

#### Les objectifs et les hypothèses de recherche.

L'analyse de la documentation apporte de multiples informations sur la gestion d'une petite entreprise en phase de survie et d'établissement et sur les types d'entrepreneurs. D'une part, les modèles de développement nous apprennent principalement ceci: la croissance d'une entreprise correspond à différentes étapes spécifiques de croissance; le premier stade représente une phase de survie et d'établissement pour l'entreprise et finalement la gestion de l'entrepreneur lors du premier stade se résume aux activités de production et de direction. D'autre part, les typologies d'entrepreneurs nous amènent à reconnaître des caractéristiques personnelles et psychologiques spécifiques aux entrepreneurs de types artisan et opportuniste. Par ailleurs, cette analyse apporte peu de renseignements sur les types d'entrepreneurs et leur gestion lors de la phase de survie et d'établissement. Les modèles de développement abordent la problématique de la gestion aux différents stades de développement d'une entreprise, mais aucune distinction n'est apportée concernant les types d'entrepreneurs. Par contre, les typologies d'entrepreneurs associent des caractéristiques de gestion à ces types d'entrepreneurs. Cependant, aucune distinction n'est accordée concernant les stades de développement de l'entreprise.

Bref, la littérature consultée nous démontre qu'il existe des différences de gestion par rapport au stade de développement d'une entreprise et qu'il existe des différences entre les entrepreneurs.

Cependant, les études abordant spécifiquement cette problématique de gestion en contexte de PME sont relativement rares.

C'est donc à ce cadre théorique que se réfère cette étude descriptive dont l'objectif est d'améliorer les connaissances concernant la gestion pratiquée par les différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement d'une entreprise. Plus spécifiquement, l'objectif poursuivi dans cette étude descriptive se résume ainsi:

"Identifier et évaluer les comportements de gestion des différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement de leur entreprise."

et cherche à mieux comprendre cette réalité de gestion vécue par les différents types d'entrepreneurs lors de la première étape d'existence d'une entreprise.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude descriptive permettront en premier lieu de décrire un profil général de ces entrepreneurs artisans et opportunistes mais aucune hypothèse n'en découlera. Néanmoins, des hypothèses seront formulées concernant les variables liées aux comportements de gestion des entrepreneurs.

Ces hypothèses porteront principalement sur la présence des fonctions managériales et des fonctions de l'entreprise (planification, organisation, direction, contrôle, production, marketing, finance, ressources humaines et recherche et développement) au sein des firmes des entrepreneurs artisans et opportunistes et sur les différences de

comportements de gestion de ces types d'entrepreneurs. Par conséquent, la vérification de ces hypothèses devrait apporter de nouvelles informations sur les différences de gestion pouvant exister concernant les types d'entrepreneurs lors de cette phase.

L'analyse de la documentation sur les typologies d'entrepreneurs montre les faits suivants: l'entrepreneur non orienté vers la croissance de l'entreprise (artisan) a peu d'intérêt pour les problèmes de gestion, il délègue peu de responsabilités à ses employés, la production et le travail représentent son centre d'intérêt, les plans pour le futur de l'entreprise sont liés à sa production et il évite de se conduire en leader d'hommes. A l'opposé, l'entrepreneur orienté vers la croissance de la firme (opportuniste) s'associe davantage à la gestion. Il délègue des responsabilités et ses efforts ne sont pas uniquement pour la production. De plus, les modèles de développement nous précisent que les particularités de gestion au premier stade sont les suivantes: l'entrepreneur dirige l'ensemble des opérations, l'entreprise est de petite taille et informelle, la planification est minime et informelle, la coordination est simple et minime, la communication est fréquente mais informelle, le contrôle est simple et souvent ignoré par l'entrepreneur, l'entrepreneur s'intéresse à maintenir une relation avec ses employés, la fonction production accapare l'entrepreneur, les activités marketing se résument à offrir des produits/services et à établir des prix compétitifs, le travail de financement est quasi-inexistant et les activités de gestion liées aux ressources humaines et à la recherche et développement sont peu formalisées et peu institutionnalisées. Bref, c'est en référence à ces

informations théoriques et empiriques que nous formulons les hypothèses suivantes:

Hypothèse générale:

Les comportements de gestion de l'entrepreneur opportuniste sont significativement plus élevés que ceux de l'entrepreneur artisan lors de la phase de survie et d'établissement de l'entreprise.

La vérification de cette hypothèse générale devrait permettre de reconnaître globalement les écarts dans les comportements de gestion de ces deux types d'entrepreneurs. Par ailleurs, la décomposition de cette hypothèse générale permettra d'établir plus spécifiquement l'image caractérisante de gestion de l'entrepreneur artisan et opportuniste. A cet effet, nous formulons les trois sous-hypothèses suivantes:

Sous-Hypothèse 1:

Les comportements de gestion à caractère managérial de l'entrepreneur opportuniste sont significativement plus élevés que ceux de l'entrepreneur artisan.

Sous-Hypothèse 2:

Les comportements de gestion de l'entrepreneur artisan associés aux fonctions production et direction sont significativement plus élevés que les autres fonctions.

Sous-Hypothèse 3:

Les comportements de gestion de l'entrepreneur opportuniste associés aux fonctions production, marketing, finance et direction sont significativement plus élevés que les autres fonctions.

C'est dans cette perspective qu'il nous est permis de croire que des différences significatives existent en rapport à la gestion opérée par un entrepreneur artisan et opportuniste lors de cette phase de survie et d'établissement d'une entreprise.

## CHAPITRE 2

### METHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude descriptive et cette présentation porte sur l'ensemble des moyens et procédures utilisés afin de répondre à la question de recherche.

Notre choix pour une étude à caractère descriptif se réfère principalement à deux observations que nous avons faites lors de notre recensement bibliographique et à l'explication de Sellitz et al. (1977) concernant les études descriptives. D'une part, on découvre que les travaux sur la gestion des entreprises en phase de survie et d'établissement sont peu nombreux et que les écrits spécifiques décrivant la gestion des différents types d'entrepreneurs le sont tout autant. D'autre part, Sellitz et al. (1977, p. 90) précisent qu'une étude qui vise à donner une image exacte des caractéristiques d'un individu, d'une situation ou d'un groupe en particulier (avec ou sans hypothèse) sont des études descriptives.

### L'échantillon

L'univers idéal de cette étude peut se résumer à l'ensemble des nouvelles entreprises manufacturières dont l'âge n'excède pas un an. Cependant, la difficulté que représente l'identification de ces nouvelles entreprises manufacturières selon ce critère de spécification (entreprise de moins d'un an d'existence) et l'implication financière et humaine que représente l'investigation de cet univers idéal nous obligent à restreindre cette population et à choisir un mode d'échantillonnage, mode qui doit nous apporter un groupe de sujets des plus représentatifs de la situation québécoise.

La méthode d'échantillonnage choisie en est une non probabiliste selon Perrien et al. (1985) et Sellitz et al. (1977). Par ailleurs, il faut préciser qu'une attention a été apportée dans la répartition de nos sujets à travers les régions afin de respecter la distribution des entreprises manufacturières au Québec. Pour Perrien et al. (1985), un tel contrôle dans la répartition de l'échantillon correspond à un échantillonnage non-probabiliste par quotas.

C'est à partir de ces deux contraintes (difficulté d'identification des sujets et implication financière et humaine) que nous nous sommes fixés un objectif de 120 entreprises à rencontrer dans trois régions (Montréal, Québec, Mauricie-Bois Francs, au Québec). Cependant, des difficultés de cueillette de données nous limiteront à un échantillon de 70 entreprises localisées dans quatre régions du Québec (Montréal, Québec, Mauricie-Bois Francs et Saguenay Lac St-Jean).

Une attention a été portée au nombre d'entreprises sélectionnées par rapport aux différentes régions. Le groupe de répondants correspond approximativement à la répartition des petites entreprises par régions au Québec. De plus, il faut aussi préciser qu'environ 40% des sujets formant le groupe 03 (région de Québec) proviennent de la région de la Beauce. Ce fort pourcentage d'entreprises de la Beauce s'explique par la demande d'un intervenant du milieu, Monsieur G. Lachance, (Université du Québec, en Beauce) et par leur support financier afin d'opérer une intervention dans leur milieu.

La difficulté de composer un tel échantillon ne peut être passée sous silence. La première étape de la composition de notre échantillon

était l'identification des nouvelles entreprises manufacturières auprès de la direction du fichier central des entreprises (Gouvernement du Québec). Cependant, un manque d'informations spécifiques (ex: date de fondation, numéro de téléphone, propriété de l'entreprise), nous obligeait à un envoi postal pour plus de 800 entreprises. Notre seconde tentative afin de localiser nos sujets a été de contacter plus de 50 commissaires industriels en leur précisant les objectifs de l'étude et les critères discriminants par rapport à la sélection des firmes. Précisons que la participation d'un intermédiaire en région (ex: commissaire industriel) nous a facilité le travail de localisation de ces nouvelles entreprises manufacturières et l'obtention de la collaboration des entrepreneurs.

#### Les sujets.

Précédemment, nous avons indiqué qu'il s'agissait de nouvelles entreprises manufacturières ayant moins d'un an de vie. En outre, nous avons exclu aussi de notre échantillon les entreprises provenant d'un rachat, d'un legs, d'un héritage ou d'un achat de franchise. L'optique d'une telle discrimination se traduit par le désir d'obtenir un échantillon de nouveaux entrepreneurs et d'entreprises en phase de démarrage, compte tenu de la définition (1) que nous faisons de cette phase. Il faut aussi préciser qu'aucune discrimination n'a été accordée envers les sujets ayant connu antérieurement une expérience de gestion comme entrepreneurs d'une autre entreprise. Bref, les sujets rencontrés dans le cadre de cette étude sont des entrepreneurs qui ont créé leur entreprise et qui participent à ses activités quotidiennes.

### Instrument de mesure.

La décision de construire un questionnaire nous permettant d'évaluer les comportements de gestion a été influencée par l'existence de nombreux questionnaires fermés et ouverts (2) et à l'inexistence d'outils de mesure permettant une évaluation qualitative et quantitative des activités de gestion (3). De plus, il faut comprendre qu'une entrevue avec chacun des entrepreneurs nécessitait la conception d'un questionnaire opérationnel et adapté au contexte de la PME, compte tenu des facteurs externes (durée d'entrevue, secteur d'activité, terminologie, connaissance de gestion du répondant,...) à considérer afin de réaliser une collecte de données satisfaisante.

---

1) Colette Fourcade (1984) définit la phase de démarrage par le moment où l'entreprise lance la première série de fabrication commercialisée, ou bien reçoit les premières commandes. Le début de cette phase se situe au moment où passées la phase de création et l'installation.

- 1) l'entreprise commence à fonctionner de manière opérationnelle
- 2) le chef d'entreprise se trouve directement confronté au processus de montée en compétitivité.

Cette définition de la phase de démarrage (phase de survie et d'établissement) précise clairement le début de cette période sans toutefois présenter aussi clairement la fin de cette période (processus de montée en compétitivité). C'est pourquoi nous définissons, dans le cadre de cette recherche et de manière arbitraire, la fin de cette période à la première année d'opération de l'entreprise. Malgré la définition que nous proposons de cette phase, nous reconnaissons le fait que la période de temps qui compose cette période varie d'une entreprise à une autre et que celle-ci peut être inférieure et/ou supérieure à un an.

- 2) Guérin et les autres, 1984; Lalonde, 1984; I.N.P., 1983; Schear, 1983; Perreault et Dell'Aniello, 1982; L.E.E.R., 1982; Robidoux, 1980; Gasse, 1978; Haberland, 1977; Laflamme, 1977; Kotler, 1976.
- 3) Ces éléments (qualitatifs et quantitatifs) de l'évaluation des comportements de gestion des propriétaires-dirigeants nous apparaissent essentiels compte tenu des variations possibles entre les types d'entrepreneurs et d'entreprises en phase de démarrage.

Le questionnaire utilisé se compose de questions ouvertes et fermées et l'échelle de mesure permettant d'évaluer les comportements de gestion est de type Likert (cinq points). La première section du questionnaire se résume à une discussion avec l'entrepreneur concernant l'entreprise. L'objectif de cette question ouverte n'est pas de recueillir des informations précises mais plutôt de situer l'enquêteur et de favoriser l'obtention d'un climat de confiance pour l'entrevue. La seconde section cherche à obtenir des informations précises sur l'entreprise (ex: la date de fondation, le secteur, le nombre d'employés,...). La section suivante représente le cœur du questionnaire et permet de recueillir des renseignements sur les comportements de gestion des entrepreneurs. L'ordre chronologique de présentation des éléments de gestion (production, marketing, ressources humaines, recherche et développement, finance et direction) à l'intérieur du questionnaire vise essentiellement à faciliter la compréhension et la discussion avec l'entrepreneur. La décision d'entreprendre la discussion sur les comportements de gestion avec les fonctions production et marketing et de la terminer avec la fonction finance se justifie par notre recherche littéraire qui indique que l'entrepreneur s'intéresse particulièrement aux fonctions de production et de marketing alors que les questions de finance et de comptabilité l'intéressent moins. De plus, les conseils reçus lors de l'évaluation du questionnaire par les professeurs et les personnes ressources externes nous précisait que la production représentait un sujet facile à aborder avec les entrepreneurs et que les questions d'argent pouvaient indisposer le répondant. Les questions fermées de cette section du questionnaire cherchent à connaître les

comportements de gestion des entrepreneurs et l'échelle de mesure utilisée est de cinq points, de type Likert (voir annexe I - Le questionnaire). De plus, le nombre d'énoncés pour chacune des fonctions varie. A ce propos, on réfère au tableau 3 qui présente le contenu détaillé des énoncés sur les comportements de gestion. Par ailleurs, les informations concernant les fonctions planification, organisation et contrôle s'obtiennent par un cumulé de certains énoncés choisis à l'intérieur des fonctions production, marketing, finance, ressources humaines et recherche et développement. Le nombre d'énoncés est de 15 pour la planification, de 12 pour l'organisation et de 18 pour la fonction contrôle. La quatrième section du questionnaire se résume à une discussion avec l'entrepreneur sur sa propre personne (question ouverte). La cinquième et dernière partie vise à recueillir des renseignements sur les caractéristiques de ces entrepreneurs et sur leurs antécédents (professionnels - familiaux).

De plus, il faut préciser que cet outil de mesure ne vise aucunement à investiguer sur la qualité ou la quantité des actions des entrepreneurs en rapport aux activités de gestion mais plutôt à discerner les comportements de gestion privilégiés par les différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement.

Les étapes ayant servi à l'élaboration du questionnaire (octobre 1984 - avril 1985) sur les comportements de gestion se résument à de l'analyse de contenu et de conception de quelques questionnaires, à de nombreuses rencontres d'équipe (directeur - co-directeur), à de l'évaluation de l'instrument par des spécialistes en gestion (14

Tableau 3

Contenu détaillé de la section sur les comportements de gestion.

PRODUCTION (12 énoncés)	RESSOURCES HUMAINES (10 énoncés)	FINANCE (12 énoncés)
1) Objectifs de production	1) Besoins de main-d'œuvre	1) Système comptable
2) Equilibre des charges de travail	2) Description des tâches	2) Consultation/information
3) Utilisation maximale/équipement	3) Modalités de recrutement	3) Interprétation/information
4) Fluctuation des pertes de temps	4) Modalités de sélection	4) Budget/planification
5) Besoins de matières premières	5) Programme d'intégration	5) Budget/contrôle
6) Utilisation des ressources	6) Rémunération/emplois	6) Capacité de crédit/clients
7) Niveau des inventaires	7) Rémunération/avant. sociaux	7) Escompte sur vente
8) Sources d'approvisionnements	8) Rendement des employés	8) Escompte sur achat
9) Coût et perte/production	9) Accidents de travail	9) Prix de revient
10) Qualité des produits fabriqués	10) Formation et perfectionnement	10) Point mort
11) Plaintes des clients		11) Couverture d'assurance
12) Prix de revient		12) Etats financiers
MARKETING (16 énoncés)	DIRECTION (18 énoncés)	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT (12 énoncés)
1) Le marché	1) Bonne relation/employés	1) Fréquence des activités R.D.
2) Nouveaux marchés	2) Accomplir le travail	2) Planification des activités R.D.
3) Besoins des clients	3) Fournir le maximum d'efforts	3) Caractéristiques de concept. et fab.
4) Habitudes d'achats/clients	4) Problèmes au travail	4) Idées et suggestions/clients, fournis.
5) Les concurrents	5) Attentes des employés	5) Collaboration des employés
6) Part de marché	6) Niveau de rendement/employés	6) Assist. gouver. et travaux de rech.
7) Objectifs marketing	7) Participation aux décisions/employés	7) Support financier/act. R.D.
8) Objectifs marketing/concurrents	8) Informations pertinentes	8) Structuration des act. R.D.
9) Plans marketing	9) Questions relatives au travail	9) Evaluation des act. R.D.
10) Recueillir de l'information	10) Plaintes et problèmes au travail	10) Capacité de réalisation
11) Volume des ventes/produits	11) Idées et opinions/employés	11) Prototypes expérimentaux
12) Dépenses de ventes	12) "Feedback"/employés	12) Tests/prototypes expérimentaux
13) Pénétration de nouveaux produits	13) Motivation	
14) Prix de revient	14) Travail/compétences de l'employé	
15) Publicité	15) Conflits entre employés	
16) Rendement/publicité	16) Collaboration entre employés	
	17) Participation aux objectifs de travail	
	18) Travail/intérêt de vos employés	

N.B. Les trois fonctions managériales (planification, organisation, contrôle) sont incorporées à l'intérieur des énoncés de chacune des cinq fonctions de l'entreprise. Seul la fonction DIRECTION fait l'objet d'une section distincte.

enseignants universitaires et/ou professionnels de gestion) et à un pré-test effectué auprès de huit entrepreneurs. De plus, la consistance interne des échelles de cet instrument varie de 0,70 à 0,85 (alpha de Cronback). Par ailleurs, l'utilisation de concepts théoriques classiques (planification, organisation,...) empruntés au modèle normatif nous obligeait à opérer une adaptation, tant au niveau des éléments à investiguer qu'au niveau de la terminologie à utiliser. Ces concepts de gestion associés au contexte de la grande entreprise ont souvent été présentés comme normalisateurs. Cependant, une telle croyance s'avère de plus en plus contestée et les critiques formulées sont à l'effet que leur utilisation en contexte de PME est difficilement applicable de manière intégrale et nécessite une adaptation (1). C'est donc dans cette optique d'adaptation que nous avons consulté des personnes ressources afin d'évaluer notre questionnaire lors de sa conception et que nous avons effectué un pré-test avant d'obtenir la version finale de cet outil de mesure.

#### Procédure d'expérimentation.

Globalement, nous pouvons résumer en six étapes le déroulement de cette longue expérimentation: identification de ces nouvelles entreprises manufacturières auprès du fichier central et des

---

1) A ce propos, Fourcade (1984) soutient que la PME ne doit pas être perçue comme un modèle réduit de la grande entreprise. Pour sa part, Gervais (1978) indique que les théories des organisations associées à la grande entreprise sont inadaptées à la petite et moyenne entreprise. Par ailleurs, Tibbits (1978, voir Gorb et al., 1981) soutient que l'approche traditionnelle de gestion est non réaliste et difficilement applicable de manière intégrale au contexte de la PME alors que Robinson (1980, voir Lalonde, 1985) indique que le développement d'une théorie en matière de planification stratégique associée à la grande entreprise s'avère inappropriée pour la petite entreprise.

commissaires industriels, contact téléphonique afin d'obtenir la participation des entrepreneurs, entrevue avec chacun des entrepreneurs, vérification manuelle de tous les questionnaires, analyse des questions ouvertes et codification pour l'informatique.

Une des principales procédures expérimentales consistait à rencontrer chacun des entrepreneurs en entrevue. Cette étape a été opérée à la convenance du répondant, sur le lieu de travail et durait en moyenne trois heures. Cette collecte de données a nécessité 4 mois de travail (mai-septembre 1985) et le questionnaire a été rempli avec l'entrepreneur dans la majorité des cas. Pour ce qui est de l'étape de vérification des questionnaires, elle consistait à revoir avec chacun des interviewers les réponses des questionnaires afin de bien comprendre et de bien lire. De plus, précisons que de nombreuses séances de préparation (jeux simulés, séance de formation,...) ont été dispensées afin d'accroître la qualité de nos interviewers et que les enquêteurs ont participé au pré-test effectué auprès de 8 entreprises.

#### Fractionnement de l'échantillon.

L'opération de fractionnement de l'échantillon afin d'obtenir un groupe d'entrepreneurs artisans et un groupe d'entrepreneurs opportunistes s'est effectuée manuellement. Le principal critère utilisé afin d'opérer le fractionnement était l'analyse des objectifs poursuivis par l'entrepreneur. L'entrepreneur ayant une orientation croissance était classé opportuniste alors que celui non intéressé par la croissance était classé artisan. Par ailleurs, le niveau d'éducation et les expériences antérieures des entrepreneurs représentent deux critères

accessoires utilisés afin d'opérer ce fractionnement.

#### Méthode d'analyse.

L'ensemble du traitement des données est informatisé et le logiciel utilisé est le Statistical Package for Social Science (SPSS) version X de Nie et al. (1983).

Dans une première phase d'analyse des résultats, les statistiques utilisées sont à caractère descriptif (fréquence, moyenne, médiane, écart-type, minimum, maximum) et permettent une présentation générale des résultats de l'échantillon. Par ailleurs, dans la seconde phase de l'analyse, les statistiques utilisées sont plus spécifiques et leur choix s'associe à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de cette étude. D'une part, l'utilisation du test de Mann-Whitney U permettra une comparaison inter-groupe des comportements de gestion. De plus, l'utilisation du test de Newman-Keuls permettra une comparaison intra-groupe des différentes fonctions de l'entreprise et des différentes fonctions managériales. Notre choix envers des statistiques non-paramétriques se réfère à Siegel (1956) qui recommande l'utilisation de ce type de statistiques lorsque nous sommes en présence de données se rapportant à des échelles de mesure ordinaires.

En résumé, les statistiques utilisées visent à tester les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude et dont l'objectif est d'identifier et d'évaluer les comportements de gestion des différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement.

CHAPITRE 3  
PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre se divise en deux sections et présente les résultats obtenus avec cet échantillon de 70 nouveaux entrepreneurs artisans et opportunistes. La première section se résume à la présentation des résultats et la seconde correspond à une interprétation et à une discussion les concernant.

Nous subdivisons notre présentation des résultats en deux parties. La première partie renferme des résultats globaux sur les entrepreneurs et les entreprises de l'échantillon. La seconde partie englobe les résultats plus spécifiques concernant les comportements de gestion des entrepreneurs artisans et opportunistes.

#### Résultats concernant l'échantillon

##### Répartition des entreprises par région/secteur.

Les résultats concernant la répartition des entreprises par région et par secteur d'activités se retrouvent au tableau 4. Ces résultats montrent que plus de 50 pourcent des entreprises associées aux entrepreneurs artisans sont dans la région de Montréal et que 44,8 pourcent de celles liées à l'entrepreneur opportuniste sont dans la région de Québec.

Le meuble et l'ameublement (36,6%) représentent le secteur d'activités s'accaparant le plus grand nombre d'entreprises associées à l'entrepreneur artisan alors que l'imprimerie, l'édition et les industries connexes (27,6%) représentent celui s'accaparant le plus d'entreprises liées à l'entrepreneur opportuniste. De plus, ces résultats obtenus indiquent que 3 des 11 secteurs représentés (meuble et

Tableau 4

Répartition des entreprises manufacturières  
échantillonées par région et secteur d'activités

REGION	ARTISAN		OPPORTUNISTE	
	N	%	N	%
QUEBEC (03)	11	26,8	13	44,8
MAURICIE BOIS-FRANCS (04)	4	9,8	2	6,9
MONTREAL (06)	22	53,7	8	27,6
SAGUENAY- LAC ST-JEAN (08)	4	9,8	6	20,7

  

SECTEUR	ARTISAN		OPPORTUNISTE	
	N	%	N	%
Aliments	--	---	4	13,8
Produits textiles	1	2,4	1	3,4
Habillement	--	---	3	10,3
Bois	4	9,8	1	3,4
Meuble et ameublement	15	36,6	1	3,4
Imprimerie, édition et ind. connexes	7	17,1	8	27,6
Fabrication des produits métalliques	5	12,2	3	10,3
Matériel de transport	2	4,9	2	6,9
Produits électriques et électroniques	1	2,4	2	6,9
Industrie chimique	3	7,3	2	6,9
Autres industries manufacturières	3	7,3	2	6,9

N= 41

N=29

ameublement, 36,6; imprimerie, édition et ind. connexes, 17,1 et fabrication de produits métalliques, 12,2) constituent 65,9 pourcent des entreprises liées à l'entrepreneur artisan, en comparaison à 4 des 11 secteurs représentés (aliments, 13,8; habillement, 10,3; imprimerie, édition et ind. connexes, 27,6 et fabrication de produits métalliques,

10,3) qui constituent au-delà de 60 pourcent des entreprises liées à l'entrepreneur opportuniste.

#### Caractéristiques des entrepreneurs.

Le tableau 5 présente les résultats concernant les caractéristiques personnelles des entrepreneurs artisans et opportunistes. L'âge moyen est de 32 ans pour les entrepreneurs artisans et de 34,4 ans pour les entrepreneurs opportunistes. De plus, 65,8 pourcent des entrepreneurs artisans sont mariés, en comparaison à 75,8 pourcent pour les opportunistes. Les entrepreneurs opportunistes ont en moyenne 15,5 années de scolarité et les artisans 11,2 années. De plus, 41,3 pourcent des entrepreneurs opportunistes affirment avoir suivi des cours de gestion avant de partir en affaires, comparativement à 29,2 pourcent pour les artisans. Par ailleurs, 73,2 pourcent des entrepreneurs artisans ont déjà travaillé dans une PME, comparativement à 44,8 pourcent pour les opportunistes. Par contre, les résultats obtenus indiquent que 72,4 pourcent des entrepreneurs opportunistes ont une expérience de gestion, en comparaison à seulement 19,5 pourcent pour les artisans. De plus, 48,3 pourcent des opportunistes ont une expérience dans la grande entreprise, comparativement à 21,9 pourcent pour les entrepreneurs artisans.

Bref, on retrouve seulement 7 femmes entrepreneurs dans cet échantillon de nouvelles entreprises manufacturières et un seul entrepreneur est de nationalité étrangère.

Les résultats concernant les antécédents familiaux indiquent que plus de 20 pourcent des entrepreneurs opportunistes ont un père ayant

Tableau 5

**Caractéristiques personnelles des entrepreneurs  
artisans et opportunistes**

		ARTISAN		OPPORTUNISTE	
		N	%	N	%
Age:	20-30	19	46,3	10	34,4
	31-40	18	43,9	14	48,2
	41-50	4	9,7	5	17,2
Etat civil:	marié	27	65,8	22	75,8
	célibataire	9	21,9	6	20,6
	séparé	1	2,4	1	3,4
	divorcé	4	9,7	-	---
Scolarité:	primaire	-	---	1	3,4
	secondaire	33	80,4	5	17,2
	collégial	8	19,5	6	20,6
	universitaire	-	---	17	58,6
<b>Formation complémentaire (avant de créer l'entreprise)</b>					
Cours de gestion		12	29,2	12	41,3
Cours de spécialisation		4	9,7	1	3,4
Cours connexe de gestion		-	---	1	3,4
Autodidacte		8	19,5	3	10,3
<b>Expérience de travail:</b>					
propriétaire-dirigeant		16	39,0	9	31,0
gestion		8	19,5	21	72,4
secteur		15	36,6	10	34,5
PME		30	73,2	13	44,8
grande entreprise		9	21,9	14	48,3
<b>Antécédents familiaux:</b>					
Scolarité du père:	élémentaire	28	68,3	17	58,6
	secondaire	12	29,3	5	17,2
	collégial	1	2,4	3	10,3
	universitaire	-	---	3	10,3
Emploi du père:	prop.-dirigeant	8	19,5	8	27,5
	métier	27	65,8	10	34,5
	tech./ profes.	-	---	4	13,8
	direct./gestion	6	14,6	7	24,1

N= 41 entrepreneurs artisans

N= 29 entrepreneurs opportunistes

des études post-secondaires, en comparaison à seulement 2,4 pourcent dans le cas des entrepreneurs artisans. Par contre, 65,8 pourcent des entrepreneurs artisans ont un père qui a occupé un métier, comparativement à 34,5 pourcent pour l'opportuniste. En outre, ces résultats indiquent que 37,9 pourcent des entrepreneurs opportunistes ont un père qui a oeuvré comme professionnel et/ou à un poste de direction, en comparaison à 14,6 pourcent dans le cas de l'artisan.

#### Caractéristiques des entreprises.

Les résultats concernant les caractéristiques des entreprises manufacturières des entrepreneurs artisans et opportunistes se retrouvent au tableau 6. Toutes les entreprises rencontrées avaient moins d'un an de vie lors de l'entrevue et la moyenne d'âge des firmes liées à l'entrepreneur artisan était de 4,78 mois et de 6,17 mois dans le cas de l'opportuniste. Par ailleurs, 82,9 pourcent des entreprises liées à l'entrepreneur artisan sont des entreprises artisanales (i.e. moins de 4 employés) selon la classification de Desjardins (1977), comparativement à 44,8 pourcent dans le cas des opportunistes. La forme légale, propriétaire-unique est celle favorisée par les entrepreneurs artisans dans 60,9 pourcent des cas, en comparaison à la compagnie avec actionnaire favorisée dans 65,5 pourcent des cas par l'entrepreneur opportuniste.

Un conseil d'administration est présent dans seulement 17 pourcent des entreprises dirigées par un entrepreneur artisan et la moyenne des participants à ce conseil est de 3,2 membres. Par contre, le conseil d'administration est présent dans 55,1 pourcent des entreprises dirigées

Tableau 6

Caractéristiques des entreprises manufacturières  
des entrepreneurs artisans et opportunistes

	ARTISAN (N=41)		OPPORTUNISTE (N=29)	
	N	%	N	%
<b>AGE DES ENTREPRISES</b>				
1-3 mois	18	43,9	6	20,6
4-5 mois	6	14,6	5	17,2
6-7 mois	13	31,7	10	34,4
8-11 mois	4	9,7	8	27,5
	(X=4,78)		(X=6,17)	
<b>TAILLE</b>				
Entreprise artisanale (0-4 empl.)	34	82,9	13	44,8
Petite entreprise (5-59 empl.)	7	17,1	16	55,2
<b>FORME LEGALE</b>				
Propriétaire unique	25	60,9	7	24,1
Société (associés)	5	12,2	3	10,3
Compagnie avec actionnaires	11	26,8	19	65,5
<b>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>				
Conseil d'administration	7	17,0	16	55,1
Moyenne nb. membre C.A.	(X=3,3)		(X=3,1)	
Palier hiérarchique	18	43,9	24	82,7
Moyenne palier hiérarchique	(X=1,05)		(X=1,54)	
Echelle de subordination	18	43,9	24	82,7
Moyenne Echelle Subordination	(X=2,8)		(X=3,16)	
Organigramme	0	00,0	7	24,1
Schéma mémorisé	22	53,6	23	79,3
Nombre d'employés réguliers	38	92,6	28	96,5
	(X=3,5)		(X=8,1)	
Changements structure	12	29,2	19	65,5
<b>TYPE DE PRODUCTION</b>				
A la chaîne	3	7,3	7	24,1
Par lot	5	12,2	1	3,4
Sur commande	31	75,6	21	72,4
<b>DIRECTEUR DES OPERATIONS</b>				
Propriétaire-dirigeant	39	95,1	23	79,3
Partenaire	1	2,4	5	17,2
Administrateur	1	2,4	1	3,4

par un entrepreneur opportuniste et la moyenne des participants est de 3,1 membres. Il existe un minimum d'un palier hiérarchique (moyenne 1,05) dans 43,9 pourcent des firmes de l'entrepreneur artisan, en comparaison à 82,7 pourcent pour les firmes de l'entrepreneur opportuniste (moyenne 1,54). De plus, l'échelle de subordination est en moyenne de 2,8 personnes pour l'artisan et de 3,16 pour l'opportuniste. Par ailleurs, les résultats indiquent qu'aucun entrepreneur artisan ne possède un organigramme de son entreprise, en comparaison à 24,1 pourcent pour l'opportuniste. Par contre, ce résultat augmente à 53,6 pourcent dans le cas de l'artisan, lorsqu'on leur demande s'ils en ont un en mémoire et à 79,3 pourcent dans le cas des opportunistes. La moyenne des employés réguliers au sein des entreprises des artisans est de 3,5 personnes et de 8,1 pour les opportunistes. De plus, ce résultat inclut l'entrepreneur qui y travaille. Le pourcentage d'entreprises liées aux entrepreneurs artisans qui ont effectué des changements est de 29,2, en comparaison à 65,5 pourcent dans le cas des opportunistes. Par ailleurs, il faut préciser que la majorité des changements opérés se résume à l'addition ou la diminution de personnel.

Le type de production favorisé en majorité par les entrepreneurs artisans (74,6%) et par ceux opportunistes (72,4%) est associé au carnet de commande. Par contre, les résultats obtenus indiquent que l'entrepreneur artisan est le directeur des opérations de l'entreprise dans 95,1 pourcent des cas, en comparaison à 79,3 pourcent pour l'opportuniste.

Le tableau 7 présente des résultats factuels concernant la gestion des entrepreneurs de type artisan et opportuniste. Ces résultats indiquent qu'une forte proportion des entrepreneurs artisans (90,2%) et opportunistes (100%) ont des objectifs généraux. Par contre, seulement 21,9 pourcent des artisans et 20,6 pourcent des opportunistes affirment avoir écrit ces objectifs. De plus, ces résultats indiquent qu'environ 30 pourcent des entrepreneurs artisans ou opportunistes perçoivent ces objectifs pour du long terme. La formulation d'objectifs à caractère stratégique chez l'artisan est apparue dans 20,7 pourcent des cas et dans 13,7 pourcent chez les opportunistes. Par contre, la formulation d'objectifs liés à la fonction marketing chez l'entrepreneur opportuniste est apparue dans 25,8 pourcent des cas, en comparaison à 13,4 pourcent pour l'artisan.

Des plans formels ont été élaborés par les entrepreneurs opportunistes dans 75,8 pourcent des cas, en comparaison à 36,5 pourcent pour l'artisan. Ces plans formels touchent principalement la fonction production (34,1%) dans le cas des artisans et la fonction production (75,8%) et finance (65,5%) dans le cas de l'opportuniste. De plus, l'ensemble des résultats concernant les plans formels apparaît supérieur dans le cas des entrepreneurs opportunistes. Par ailleurs, les résultats obtenus indiquent que l'entrepreneur opportuniste partage des tâches avec des partenaires dans 62,1 pourcent des cas, en comparaison à 31,7 pourcent pour l'artisan. Par ailleurs, ce partage s'effectue principalement au niveau de la fonction production (51,7%) pour l'opportuniste et au niveau de la finance (17,1%) et de la production (17,1%) pour l'artisan.

Tableau 7

**Caractéristiques de gestion des entrepreneurs  
artisans et opportunistes**

	ARTISAN (N=41)		OPPORTUNISTE (N=29)	
	N	%	N	%
Objectifs généraux (1)	37	90,2	29	100,0
Objectifs écrits	9	21,9	6	20,6
Objectifs à court terme	13	31,7	6	20,6
moyen terme	12	29,3	14	48,3
long terme	13	31,7	9	31,0
<b>NATURE DES OBJECTIFS</b>				
stratégique	6	7,3	8	13,7
personnel	17	20,7	8	13,7
financier	12	14,6	8	13,7
production	12	14,6	7	12,1
marketing	11	13,4	15	25,8
<b>PLAN FORMEL</b>				
Plan. stratégique	8	19,5	16	55,1
Production	14	34,1	22	75,8
Marketing	12	29,2	17	58,6
Finance	12	29,2	19	65,5
Ressources humaines	8	19,5	13	44,8
Recherche et développement	2	4,8	5	17,2
<b>PARTENAIRES QUI ASSUMENT DES TACHES</b>				
Plan. stratégique	6	14,6	10	34,5
Production	7	17,1	15	51,7
Marketing	5	12,2	7	24,1
Finance	7	17,1	6	20,6
Ressources humaines	3	7,3	8	27,6
Recherche et développement	2	4,8	5	17,2

1) questions ouvertes

### Comportements de gestion des entrepreneurs artisans et opportunistes.

La seconde partie regroupe les résultats plus spécifiques concernant les comportements de gestion des entrepreneurs artisans et opportunistes; ces résultats ont pour but de tester l'hypothèse générale et les sous-hypothèses qui ont été formulées dans le cadre de cette étude. A noter que trois entreprises ont été rejetées dans le cadre de nos analyses sur les comportements de gestion. La principale raison expliquant ce rejet vient du fait que plusieurs informations étaient manquantes au sein de ces entreprises concernant certaines dimensions de gestion. Bref, nous nous retrouvons avec 39 entrepreneurs artisans et 28 entrepreneurs opportunistes.

Les différentes fonctions ne sont pas toutes présentes au sein des entreprises. A ce propos, on trouve des activités de production, de marketing, de finance, de planification, d'organisation et de contrôle dans presque toutes les entreprises des entrepreneurs artisans et opportunistes, car leur pourcentage respectif varie de 96,5% à 100 pourcent. Cependant, la présence des fonctions ressources humaines, direction et recherche et développement au sein des entreprises varie selon le type d'entrepreneurs. Pour les entreprises dirigées par un entrepreneur artisan, le niveau de présence de ces fonctions est respectivement de 69,2 %, 69,2% et de 64,1 pourcent et de 85,7%, 85,7% et 57,1 pourcent pour l'entrepreneur opportuniste.

### Vérification de l'hypothèse générale.

Selon cette hypothèse générale, l'entrepreneur opportuniste adopterait plus de comportements de gestion que l'entrepreneur artisan.

Tableau 8

Proportion des entrepreneurs artisans et opportunistes  
adoptant des comportements de gestion

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>FONCTIONS DE L'ENTREPRISE</b>											
Production	39	3,34	.77	3,38	29,01	28	3,86	.80	4,04	40,95	351,5/.0065
Marketing	39	2,89	.77	2,81	26,37	28	3,58	.73	3,69	44,63	248,5/.0001
Ressources humaines	27	2,18	.95	2,10	20,83	24	2,90	.85	3,20	31,81	184,5/.004
Recherche & développement	25	2,85	.76	2,63	18,34	16	3,26	.89	3,27	25,16	133,5/.0375
Finance	39	2,79	.89	2,83	27,60	28	3,57	.96	3,79	42,91	296,5/.0015
<b>Fonctions managériales</b>											
Planification	39	2,61	.71	2,60	26,91	28	3,28	.73	3,33	43,88	269,5/.0004
Organisation	39	2,04	.89	1,92	27,00	28	2,86	.90	3,08	43,75	273,0/.0005
Direction	27	3,17	1,24	3,69	23,13	24	3,76	.72	3,83	29,23	246,5/.142
Contrôle	39	2,73	.78	2,72	27,92	28	3,30	.80	3,61	42,46	309,0/.0026
MOYENNE		( $\bar{X}=2,73$ )					( $\bar{X}=3,37$ )				

Bref, cette hypothèse vise à faire ressortir le niveau d'utilisation des différentes fonctions par les entrepreneurs artisans et opportunistes et cherche à démontrer l'existence de différence de gestion entre ces deux types d'entrepreneurs. Les premiers résultats concernant cette hypothèse, présentés au tableau 8, révèlent que l'utilisation moyenne des comportements de gestion est de 2,73 pour

l'entrepreneur artisan et de 3,37 pour l'opportuniste.

Par ailleurs, les résultats obtenus au tableau 8 concernant chacune des fonctions montrent que les comportements de gestion obtenant le plus haut score par les entrepreneurs artisans et opportunistes sont liés aux fonctions production (3,34 - 3,86) et direction (3,17 - 3,76). Par contre, les comportements les moins adoptés par l'entrepreneur artisan sont associés à l'organisation (2,04) et aux ressources humaines (2,18) et dans le cas des opportunistes, les résultats les plus faibles sont liés à la fonction ressources humaines (2,90) et organisation (2,86).

Un test Mann-Whitney U a été effectué afin de déterminer les différences significatives entre ces deux types d'entrepreneurs. Les résultats révèlent que sur toutes les fonctions d'entreprises et sur toutes les fonctions managériales, sauf à la fonction direction, la valeur du U de l'entrepreneur opportuniste est significativement différente, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à celles des entrepreneurs artisans. Pour la fonction direction, la différence n'est pas significative.

Par conséquent, l'ensemble des résultats obtenus avec cet échantillon confirme cette hypothèse qui soutient que les comportements de gestion de l'entrepreneur opportuniste sont significativement plus élevés que ceux de l'entrepreneur artisan lors de la phase de survie et d'établissement.

### Vérification de la sous-hypothèse 1:

En outre, une analyse détaillée des comportements de gestion liés à ces différentes fonctions a été effectuée et nous apporte des informations plus spécifiques sur ces différences de gestion concernant ces deux types d'entrepreneurs. De plus, ces résultats nous permettent de vérifier la sous-hypothèse numéro 1 voulant que l'entrepreneur opportuniste adopte plus de comportements de gestion à caractère managérial que l'entrepreneur artisan.

#### Production

Dans le cas de la fonction production, les résultats sont présentés au tableau 9 et les résultats révèlent que le comportement le plus utilisé par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction est le contrôle de la qualité des produits fabriqués (4,72). Par contre, le moins utilisé par l'artisan est l'évaluation des pertes de temps (2,10). Pour l'entrepreneur opportuniste, le comportement de gestion lié à la fonction production le plus utilisé est le contrôle de la qualité des produits fabriqués (4,71). Par contre, le moins utilisé est l'évaluation des pertes de temps (2,86). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre ces deux types d'entrepreneurs concernant des sous-pratiques de production. Ces résultats montrent que les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de l'évaluation de la charge de travail, de l'évaluation des pertes de temps et de l'utilisation des ressources disponibles sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux des entrepreneurs artisans. Sur les autres sous-pratiques concernant la production, les différences ne sont pas significatives.

Tableau 9

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la production.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	U/P
<b>PRODUCTION</b>											
1.Objectifs de production	39	3,69	1,47	4,0	30,85	28	4,29	1,18	5,0	38,39	423,0/.087
2.Equilibre des charges de travail	39	3,12	1,42	3,0	28,86	28	4,04	1,14	4,5	41,16	345,5/.0083
3.Utilisation maximale/équipement	39	3,21	1,59	3,0	31,64	28	3,68	1,42	4,0	37,29	454,0/.226
4.Fluctuation des pertes de temps	39	2,10	1,47	1,0	30,29	28	2,86	1,70	3,0	39,16	401,5/.049
5.Besoins en matières premières	39	3,28	1,57	3,0	30,95	28	3,86	1,53	4,5	38,25	427,0/.114
6.Utilisation des ressources	39	3,13	1,19	3,0	28,67	28	3,93	1,18	4,0	41,43	338,0/.0062
7.Niveau des inventaires	39	2,82	1,71	3,0	31,32	28	3,43	1,73	4,0	37,73	441,5/.162
8.Sources d'approvisionnement	39	3,31	1,54	4,0	31,58	28	3,68	1,72	5,0	37,38	451,5/.208
9.Coûts et pertes/production	39	3,23	1,55	3,0	32,50	28	3,54	1,48	4,0	36,09	487,5/.440
10.Qualité des produits fabriqués	39	4,72	,79	5,0	34,35	28	4,71	,66	5,0	33,52	532,5/.79
11.Plaintes de clients	39	3,56	1,80	5,0	31,06	28	4,21	1,55	5,0	38,09	431,5/.089
12.Prix de revient	39	3,70	1,44	4,0	30,96	28	4,21	1,32	5,0	38,23	427,5/.102
13.Normes d'efficacité	39	3,56	1,62	4,0	33,33	28	3,79	1,37	4,0	34,93	520,0/.727

#### Ressources humaines

Dans le cas de la fonction ressources humaines, l'analyse détaillée des comportements de gestion liés à cette fonction est présentée au tableau 10 et les résultats révèlent que le comportement le plus utilisé par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction est

l'évaluation du rendement des employés (2,78). Par contre, le moins utilisé par l'entrepreneur artisan est le programme d'intégration aux nouveaux employés (1,78). Pour l'entrepreneur opportuniste, le comportement de gestion lié à cette fonction le plus utilisé est la planification du besoin de main-d'œuvre (3,64) et celui le moins utilisé est le stage de formation et de perfectionnement offert aux employés (1,21). Les résultats au test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre ces deux types d'entrepreneurs concernant des sous-pratiques de ressources humaines. Ces résultats indiquent que les scores obtenus par l'entrepreneur opportuniste à l'égard de la planification des besoins de main-d'œuvre, de l'établissement de modalités de recrutement, de l'établissement de modalités de sélection, de la définition de plan de rémunération/emploi et de la définition de plan de rémunération/avantages sociaux sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux des entrepreneurs artisans. Sur les autres sous-pratiques concernant les ressources humaines, les différences ne sont pas significatives.

#### Finance

Pour la fonction finance, les résultats de l'analyse détaillée des comportements de gestion sont présentés au tableau 11 et révèlent que le comportement le plus utilisé par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction est l'analyse des coûts de fabrication des produits (3,72) (prix de revient). Par contre, le moins utilisé par l'entrepreneur artisan est l'utilisation d'une politique d'escompte sur

Tableau 10

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés aux ressources humaines.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>											
1.Besoins de main-d'oeuvre	39	2,23	1,56	1,0	27,74	28	3,64	1,62	4,0	42,71	302,0/.0011
2.Description de tâches	27	2,19	1,39	2,0	23,44	24	2,75	1,51	3,0	28,88	255,0/.1733
3.Modalités de recrutement	27	1,89	1,37	1,0	21,20	24	2,96	1,63	3,0	31,40	194,5/.0088
4.Modalités de sélection	27	2,00	1,39	1,0	19,85	24	3,42	1,50	4,0	32,92	158,0/.0011
5.Programme d'intégration	27	1,78	1,22	1,0	25,15	24	1,96	1,30	1,0	26,96	301,0/.6206
6.Plan de rémunération/emplois	27	2,22	1,42	2,0	22,20	24	3,08	1,56	3,0	30,27	221,5/.0450
7.Plan de rémunération/avant-soc.	27	2,18	1,21	2,0	20,70	24	3,29	1,40	3,0	31,96	181,0/.0051
8.Rendement des employés	27	2,78	1,72	2,0	24,70	24	3,08	1,44	3,0	27,46	289,0/.4975
9.Accidents de travail	39	2,41	1,68	1,0	32,13	28	2,86	1,67	3,0	36,61	473,0/.3241
10.Formation et perfectionnement	27	1,86	,68	1,0	25,89	24	1,21	,83	1,0	26,13	321,0/.9034

vente (1,47). En comparaison pour l'entrepreneur opportuniste, le comportement le plus utilisé est l'évaluation du point mort (4,50). Par contre, le moins utilisé par l'opportuniste est l'utilisation d'une politique d'escompte sur vente (2,60). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre ces deux types d'entrepreneurs concernant des sous-pratiques de finance. Ces résultats montrent que les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de l'interprétation de l'information comptable, de l'utilisation de

Tableau II

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la finance.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	U/P
<b>FINANCE</b>											
1.Système comptable	39	3,59	1,70	5,0	36,56	28	4,18	1,36	5,0	37,39	451,0/.1796
2.Consultation/information	39	3,05	1,70	3,0	30,59	28	3,79	1,69	5,0	38,75	413,0/.0741
3.Interprétation/information	39	2,59	1,57	2,0	29,01	28	3,61	1,50	4,0	40,95	351,5/.0108
4.Budget/planification	39	2,41	1,70	1,0	30,67	28	3,18	1,74	3,0	38,64	416,0/.0798
5.Budget/contrôle	39	2,05	1,50	1,0	29,13	28	3,14	1,76	3,0	40,79	356,0/.0098
6.Capacité de crédit/clients	39	2,18	1,54	1,0	30,68	28	3,04	1,86	3,5	38,63	416,5/.0793
7.Escompte sur vente	32	1,47	1,14	1,0	24,80	27	2,60	1,62	3,0	36,17	265,5/.0030
8.Escompte sur achat	39	3,16	1,81	4,0	33,86	28	3,25	1,65	3,0	34,20	540,5/.9413
9.Prix de revient	39	3,72	1,45	4,0	32,32	28	4,07	1,30	5,0	36,34	480,5/.3719
10.Point mort	39	3,56	1,67	4,0	29,41	28	4,50	1,00	5,0	40,39	367,0/.0119
11.Couverture d'assurance	39	2,56	1,73	2,0	29,49	28	3,61	1,73	5,0	40,29	370,0/.0176
12.Etats financiers	39	2,92	1,78	3,0	29,95	28	3,82	1,61	5,0	39,64	388,0/.0328

budget à des fins de contrôle, de l'utilisation d'une politique d'escompte sur vente, de l'évaluation du point mort, de la révision de la couverture d'assurance et de la consultation des états financiers sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux des entrepreneurs artisans. Sur les autres sous-pratiques concernant la finance, les différences ne sont pas significatives.

### Marketing

Pour l'analyse détaillée des comportements de gestion liés à la fonction marketing, les résultats sont présentés au tableau 12 et révèlent que le comportement le plus utilisé par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction est de chercher à connaître les besoins des clients (4,03). Par contre, le moins utilisé par l'artisan est d'essayer de connaître sa part de marché (1,62). En comparaison, pour l'entrepreneur opportuniste, le comportement le plus utilisé est de chercher à connaître les besoins des clients (4,50). Par contre, le moins utilisé est la connaissance de sa part de marché (2,00). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre ces deux types d'entrepreneurs. Ces résultats montrent que les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de l'utilisation de moyens afin d'établir le prix des produits, de l'analyse des dépenses de ventes, de la surveillance du volume de vente des différents produits, de l'élaboration de plans marketing, de la fixation d'objectifs marketing vs ceux des concurrents, de la fixation d'objectifs marketing, de l'identification des concurrents, du développement de nouveaux marchés et de la connaissance de son marché sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux des entrepreneurs artisans. Sur les autres sous-pratiques concernant le marketing, les différences ne sont pas significatives.

### Recherche et développement

Dans le cas de la fonction recherche et développement, les résultats sont présentés au tableau 13 et révèlent que les comportements les plus utilisés par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction sont

Tableau 12

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés au marketing.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>MARKETING</b>											
1.Le marché	39	3,69	1,28	4,0	29,64	28	4,32	1,09	5,0	40,07	376,0/.0214
2.Nouveaux marchés	39	2,97	1,51	3,0	29,22	28	3,82	1,63	5,0	40,66	359,5/.014
3.Besoins des clients	39	4,03	1,31	5,0	31,23	28	4,50	,92	5,0	37,86	438,0/.1165
4.Habitudes d'achats/client	39	3,64	1,71	5,0	33,38	28	4,00	1,16	4,0	34,86	522,0/.7423
5.Les concurrents	39	3,62	1,35	4,0	29,46	28	4,29	1,30	5,0	40,32	369,0/.0158
6.Part de marché	39	1,62	1,22	1,0	31,18	28	2,04	1,32	1,0	37,93	436,0/.0978
7.Objectifs marketing	39	2,80	1,47	3,0	27,78	28	3,96	1,35	4,0	42,66	303,5/.0015
8.Objectifs marketing/concurrents	39	2,64	1,51	3,0	27,08	28	4,00	1,47	5,0	43,64	276,0/.0004
9.Plans marketing	39	2,46	1,54	2,0	28,81	28	3,54	1,53	4,0	41,23	343,5/.008
10.Recueillir de l'information	39	3,95	1,23	4,0	31,19	28	4,36	1,03	5,0	37,91	436,5/.1307
11.Volume des ventes/produits	39	2,60	1,45	3,0	28,54	28	3,71	1,68	5,0	41,61	333,0/.0048
12.Dépenses des ventes	39	2,24	1,60	1,0	29,25	28	3,11	1,60	3,0	39,27	370,5/.0284
13.Pénétration de nouveaux produits	39	3,00	1,34	3,0	32,42	28	3,29	1,65	4,0	36,20	484,5/.4232
14.Prix de revient	39	3,31	1,36	4,0	28,40	28	4,14	1,38	5,0	41,80	327,5/.0038
15.Publicité	39	1,74	1,02	1,0	32,99	28	2,00	1,36	1,0	35,41	506,5/.5757
16.Rendement/publicité	39	1,97	1,41	1,0	32,64	28	2,18	1,44	1,5	35,89	493,0/.4548

Tableau 13

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la recherche/développement.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT</b>											
1. Planification des activités R.& D;	25	2,20	1,50	1,0	20,28	16	2,44	1,55	2,5	22,13	182,0/.6066
2. Caractéristiques de concept.& fab;	25	3,92	,86	4,0	20,46	16	4,00	,97	4,0	21,84	186,5/.7031
3. Idées & suggestions/clients,fourn;	25	3,92	1,19	4,0	20,06	16	4,00	1,46	5,0	22,47	176,5/.5033
4. Collaboration des employés	20	2,90	1,86	2,5	14,30	14	4,50	,94	5,0	22,07	76,0/.0144
5. Assist.gouver.et travaux de rech.	25	2,80	1,80	3,0	21,52	16	2,56	1,97	1,0	20,19	189,0/.7053
6. Support financier/act. R.& D.	25	1,84	1,49	1,0	21,68	16	1,56	1,21	1,0	19,94	183,0/.5709
7. Structuration des act. R.& D.	25	1,80	1,16	1,0	20,34	16	2,19	1,60	1,0	22,03	183,5/.6255
8. Evaluation des act. R.& D.	25	2,28	1,46	2,0	20,52	16	2,69	1,82	2,0	21,75	188,0/.7356
9. Capacité de réalisation	25	3,20	1,73	4,0	19,72	16	3,75	1,39	4,0	23,00	168,0/.3715
10. Prototypes expérimentaux	25	3,28	1,49	3,0	18,08	16	4,19	1,42	5,0	25,56	127,0/.0371
11. Tests/prototypes expérimentaux	25	3,16	1,84	3,0	18,32	16	4,25	1,61	5,0	25,19	133,0/.0419

la recherche d'idées et de suggestions auprès de clients et fournisseurs (3,92) et la révision des caractéristiques de conception et de fabrication de produits (3,92). Par contre, les moins utilisés par l'artisan sont la structuration des activités de recherche et développement (1,80) et le support financier accordé aux activités de recherche et développement au sein de l'entreprise (1,84). En comparaison, pour l'entrepreneur opportuniste, le comportement de

gestion le plus utilisé concernant la fonction recherche et développement est la collaboration des employés aux activités de recherche et développement (4,50). Par contre, le moins utilisé de ces comportements est associé au support financier accordé aux activités de recherche et développement (1,56). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre les deux types d'entrepreneurs. A ce propos, les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de la collaboration des employés aux activités de recherche et développement et le développement de prototypes expérimentaux sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05 , par rapport à ceux des entrepreneurs artisans. Sur les autres sous-pratiques concernant la recherche et développement, les différences ne sont pas significatives.

#### Direction

Pour la fonction direction, les résultats de l'analyse détaillée des comportements de gestion sont présentés au tableau 14 et révèlent que le comportement le plus utilisé par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction est la collaboration entre employés (4,12). Par contre, le comportement le moins utilisé par l'artisan est l'intervention de l'entrepreneur concernant les conflits entre employés (1,82). En comparaison, pour l'entrepreneur opportuniste, les comportements les plus utilisés concernant la fonction direction sont la création de bonnes relations avec les employés (4,58) et les actions de l'entrepreneur afin de motiver les employés (4,58). Par contre, les comportements les moins utilisés par l'opportuniste sont l'intervention de l'entrepreneur concernant les conflits entre employés (2,41) et la

Tableau 14

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la direction.

	DIRECTION	ARTISAN					OPPORTUNISTE					
		N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	U/P
1.Bonne relation/employés	27	3,70	1,73	5,0	23,02		24	4,58	,93	5,0	29,35	243,5/.0739
2.Accomplir le travail	27	3,52	1,72	5,0	29,85		24	2,50	1,53	2,0	21,67	220,0/.0402
3.Fournir le maximum d'efforts	27	3,56	1,78	5,0	24,07		24	4,17	1,27	5,0	28,17	272,0/.2742
4.Problèmes au travail	27	3,70	1,83	5,0	24,06		24	4,38	1,28	5,0	28,19	271,5/.2259
5.Attentes des employés	27	3,07	1,59	3,0	23,63		24	3,58	1,64	4,0	28,67	260,0/.2101
6.Niveau de rendement/employés	27	2,82	1,80	3,0	23,13		24	3,63	1,47	4,0	29,23	246,5/.1280
7.Participation aux décisions/empl.	27	2,82	1,67	3,0	23,13		24	3,50	1,29	3,5	29,23	246,5/.1332
8.Informations pertinentes	27	3,48	1,67	4,0	24,57		24	4,00	1,10	4,0	27,60	285,5/.4441
9.Questions relatives au travail	27	3,52	1,78	4,0	24,98		24	3,96	1,27	4,5	27,15	296,5/.5776
10.Plaintes et problèmes au travail	27	2,81	1,80	3,0	23,44		24	3,54	1,64	4,0	28,88	255,0/.1713
11.Idées et opinions/employés	27	3,44	1,83	5,0	23,22		24	4,29	1,20	5,0	29,13	249,0/.1112
12."Feedback"/employés	27	3,48	1,70	4,0	22,52		24	4,38	1,10	5,0	29,92	230,0/.0510
13.Motivation	27	3,52	1,76	4,0	22,07		24	4,58	,93	5,0	30,42	218,0/.0223
14.Travail/compétences de l'employé	27	3,37	1,86	5,0	23,31		24	4,21	1,32	5,0	29,02	251,5/.1227
15.Conflits entre employés	17	1,82	1,59	1,0	17,50		22	2,41	1,65	1,5	21,93	144,4/.1660
16.Collaboration entre employés	17	4,12	1,54	5,0	19,35		22	4,50	,80	5,0	20,50	176,0/.7094
17.Participation aux objectifs	27	2,11	1,58	1,0	24,33		24	2,42	1,56	2,0	27,88	279,0/.3592
18.Travail/intérêt de vos employés	27	2,63	1,71	2,0	23,50		24	3,25	1,68	3,5	28,81	256,5/.1844

participation des employés à la formulation des objectifs (2,42). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre les deux types d'entrepreneurs. A ce sujet, les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de l'accomplissement du travail et des actions de l'entrepreneur afin de motiver les employés sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux des entrepreneurs artisans. Sur les autres sous-pratiques concernant la fonction direction, les différences ne sont pas significatives.

### Planification

Comme nous l'avons mentionné dans notre méthodologie, les résultats concernant les fonctions planification, organisation et contrôle sont issus d'un cumulé de certains énoncés choisis à l'intérieur des fonctions production, marketing, finance, ressources humaines et recherche et développement. Pour l'analyse détaillée des comportements de gestion de cette fonction managériale, les résultats se retrouvent au tableau 15 et révèlent que les comportements les plus utilisés par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction managériale sont l'identification du marché (3,69) et la formulation d'objectifs de production (3,69). Par contre, les comportements les moins utilisés par l'artisan sont les programmes de formation et de perfectionnement offerts aux employés (1,82) et le support financier accordé aux activités de recherche et développement (1,84). En comparaison, pour l'entrepreneur opportuniste, les comportements les plus utilisés concernant la fonction planification sont l'identification du marché (4,32), la formulation d'objectifs de production (4,29) et l'identification des concurrents (4,29). Par contre, le comportement le

Tableau 15

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à la planification.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>PLANIFICATION</b>											
1.Objectifs de production	39	3,69	1,47	4,0	30,85	28	4,29	1,18	5,0	38,39	423,0/.087
2.Equilibre des charges de travail	39	3,12	1,42	3,0	28,86	28	4,04	1,14	4,5	41,16	345,5/.0083
3.Utilisation maximale/équipement	39	3,21	1,59	3,0	31,64	28	3,68	1,42	4,0	37,29	454,0/.226
4.Fluctuation des pertes de temps	39	2,10	1,47	1,0	30,29	28	2,86	1,70	3,0	39,16	401,5/.049
5.Besoins en matières premières	39	3,28	1,57	3,0	30,95	28	3,86	1,53	4,5	38,25	427,0/.114
6.Le marché	39	3,69	1,28	4,0	29,64	28	4,32	1,09	5,0	40,07	376,0/.0214
7.Nouveaux marchés	39	2,97	1,51	3,0	29,22	28	3,82	1,63	5,0	40,66	359,5/.014
8.Les concurrents	39	3,62	1,35	4,0	29,46	28	4,29	1,30	5,0	40,32	369,0/.0158
9.Objectifs marketing	39	2,80	1,47	3,0	27,78	28	3,96	1,35	4,0	42,66	303,5/.0015
10.Objectifs marketing/concurrents	39	2,64	1,51	3,0	27,08	28	4,00	1,47	5,0	43,64	276,0/.0004
11.Besoins de main-d'oeuvre	39	2,23	1,56	1,0	27,74	28	3,64	1,62	4,0	42,71	302,0/.0011
12.Formation et perfectionnement	27	1,82	,68	1,0	25,89	24	1,21	,83	1,0	26,13	321,0/.9034
13.Planification des act. R.& D	25	2,20	1,50	1,0	20,28	16	2,44	1,55	2,5	22,13	182,0/.6066
14.Support financier/act. R.& D.	25	1,84	1,49	1,0	21,68	16	1,56	1,21	1,0	19,94	183,0/.5709
15.Budget / planification	39	2,41	1,70	1,0	30,67	28	3,18	1,74	3,0	38,64	416,0/.0798

moins utilisé par l'opportuniste est le programme de formation et de perfectionnement offert aux employés (1,21). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre les deux

types d'entrepreneurs. Ces résultats montrent que les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de l'évaluation de l'équilibre des charges de travail, de l'évaluation des fluctuations de pertes de temps, de la connaissance de son marché, du développement de nouveaux marchés, de l'identification des concurrents, de la formulation d'objectifs marketing, de la formulation d'objectifs marketing vs les concurrents et de la planification des besoins de main-d'œuvre sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux de l'artisan. Sur les autres sous-pratiques concernant la fonction managériale planification, les différences ne sont pas significatives.

#### Organisation

Dans le cas de la fonction organisation, les résultats de cette analyse détaillée sont présentés au tableau 16 et révèlent que les comportements les plus utilisés par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction managériale sont l'établissement de normes d'efficacité (3,56) et la structuration d'un système comptable (3,59). Par contre, celui le moins utilisé par l'artisan est l'utilisation d'une politique d'escompte sur ventes (1,47). En comparaison, pour l'entrepreneur opportuniste, le comportement le plus utilisé concernant la fonction organisation est la structuration d'un système comptable (4,18). Par contre, le moins utilisé par l'opportuniste est l'utilisation d'un programme d'intégration pour les nouveaux employés (1,96). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre les deux types d'entrepreneurs. Ces résultats indiquent que les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de l'utilisation des ressources disponibles, de l'élaboration de plans

Tableau 16

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés à l'organisation.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>ORGANISATION</b>											
1.Utilisation des ressources	39	3,13	1,19	3,0	28,67	28	3,93	1,18	4,0	41,43	338,0/.0062
2.Normes d'efficacité	39	3,56	1,62	4,0	33,33	28	3,79	1,37	4,0	34,93	520,0/.727
3.Plans marketing	39	2,46	1,54	2,0	28,81	28	3,54	1,53	4,0	41,23	343,5/.008
4.Description des tâches	27	2,19	1,39	2,0	23,44	24	2,75	1,51	3,0	28,88	255,0/.1733
5.Modalités de recrutement	27	1,89	1,37	1,0	21,20	24	2,96	1,63	3,0	31,40	194,5/.0088
6.Modalités de sélection	27	2,00	1,39	1,0	19,85	24	3,42	1,50	4,0	32,92	158,0/.0011
7.Programme d'intégration	27	1,78	1,22	1,0	25,15	24	1,96	1,30	1,0	26,96	301,0/.6202
8.Plan de rémunération/avant-soc.	27	2,18	1,21	2,0	20,70	24	3,29	1,40	3,0	31,96	181,0/.0051
9.Accidents de travail	39	2,41	1,68	1,0	32,13	28	2,86	1,67	3,0	36,61	473,0/.3241
10.Structuration des act. R&D	25	1,80	1,16	1,0	20,34	16	2,19	1,60	1,0	22,03	183,5/.6255
11.Système comptable	39	3,59	1,70	5,0	31,56	28	4,18	1,36	5,0	37,39	451,0/.1796
12.Escompte sur vente	32	1,47	1,14	1,0	24,80	27	2,60	1,62	3,0	36,17	265,5/.0030

marketing, de l'établissement de modalités de sélection et de recrutement, de la formulation d'un plan de rémunération et de l'utilisation d'une politique d'escompte sur vente sont significativement différents, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux de l'artisan. Sur les autres sous-pratiques concernant la fonction organisation, les différences ne sont pas significatives.

### Contrôle

Les derniers résultats détaillés des comportements de gestion touchent à la fonction contrôle et sont présentés au tableau 17. Le comportement le plus utilisé par les entrepreneurs artisans concernant cette fonction managériale est le contrôle de la qualité des produits fabriqués (4,72). Par contre, le moins utilisé par l'artisan est l'évaluation du rendement de la publicité (1,97). En comparaison, pour l'opportuniste, le comportement le plus utilisé est le contrôle de la qualité des produits fabriqués (4,71). Par contre, le moins utilisé par l'opportuniste est l'évaluation du rendement de la publicité (2,18). Les résultats du test Mann-Whitney U révèlent des différences significatives entre les deux types d'entrepreneurs. A ce propos, les scores obtenus par l'opportuniste à l'égard de la surveillance du volume de ventes de certains produits, de l'analyse des dépenses de ventes, de l'analyse du prix des produits, de l'utilisation d'un plan de rémunération/avantages sociaux, de la passation de tests sur les prototypes expérimentaux, de l'utilisation de budget afin de contrôler les activités de l'entreprise, de l'évaluation du point mort, de la révision de la couverture d'assurance et de la consultation des états financiers montrent des différences significatives, à un seuil de signification de 0,05, par rapport à ceux de l'artisan. Sur les autres sous-pratiques concernant cette fonction managériale, les différences ne sont pas significatives.

En résumé, ces résultats apportent des informations plus spécifiques concernant la vérification de l'hypothèse générale. De plus, ces résultats confirment en partie cette sous-hypothèse soutenant que les comportements de gestion à caractère managérial de l'opportuniste sont

Tableau 17

Proportions des entrepreneurs artisans et opportunistes adoptant des comportements de gestion liés au contrôle.

	ARTISAN					OPPORTUNISTE					U/P
	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	N	$\bar{X}$	ECART-TYPE	MD	RG	
<b>CONTROLE</b>											
1.Niveau des inventaires	39	2,82	1,71	3,0	31,32	28	3,43	1,73	4,0	37,73	441,5/.162
2.Sources d'approvisionnement	39	3,31	1,54	4,0	31,58	28	3,68	1,72	5,0	37,38	451,5/.208
3.Coûts et pertes/production	39	3,23	1,55	3,0	32,50	28	3,54	1,48	4,0	36,09	487,5/.440
4.Qualité des produits fabriqués	39	4,72	,79	5,0	34,35	28	4,71	,66	5,0	32,52	532,5/.79
5.Normes d'efficacité	39	3,56	1,62	4,0	33,33	28	3,79	1,37	4,0	34,93	520,0/.727
6.Volume des ventes/produits	39	2,60	1,45	3,0	28,54	28	3,71	1,68	5,0	41,61	333,0/.0048
7.Dépenses des ventes	39	2,24	1,60	1,0	29,25	28	3,11	1,60	3,0	39,27	370,5/.0284
8.Prix de revient	39	3,31	1,36	4,0	28,40	28	4,14	1,38	5,0	41,80	327,5/.0038
9.Rendement/publicité	39	1,97	1,41	1,0	32,64	28	2,18	1,44	1,5	35,89	493,0/.4548
10.Plan de rémunération/avant-soc.	27	2,18	1,21	2,0	20,70	24	3,29	1,40	3,0	31,96	181,0/.0051
11.Caractéristiques de concept/ fab	25	3,92	,86	4,0	20,46	16	4,00	,97	4,0	21,84	186,5/.7031
12.Evaluation des act. R.& D.	25	2,28	1,46	2,0	20,52	16	2,69	1,82	2,0	21,75	188,0/.7356
13.Tests/prototypes expérimentaux	25	3,16	1,84	3,0	18,32	16	4,25	1,61	5,0	25,19	133,0/.0419
14.Budget/contrôle	39	2,05	1,50	1,0	29,13	28	3,14	1,76	3,0	40,79	356,0/.0098
15.Capacité de crédit/clients	39	2,18	1,54	1,0	30,68	28	3,04	1,86	3,5	38,63	416,5/.0793
16.Point mort	39	3,56	1,67	4,0	29,41	28	4,50	1,00	5,0	40,39	367,0/.0119
17.Couverture d'assurance	39	2,56	1,73	2,0	29,49	28	3,61	1,73	5,0	40,29	370,0/.0176
18.Etats financiers	39	2,92	1,78	3,0	29,95	28	3,82	1,61	5,0	39,64	388,0/.0328

significativement plus élevés que ceux de l'entrepreneur artisan lors de la phase de survie et d'établissement d'une entreprise. D'une part, les résultats globaux indiquaient que seule la fonction direction n'apportait aucune différence significative entre les deux types d'entrepreneurs. D'autre part, les résultats spécifiques obtenus par l'analyse détaillée indiquent des différences significatives entre ces deux types d'entrepreneurs concernant plusieurs sous-pratiques de gestion à caractère managérial.

Vérification de la sous-hypothèse 2:

Selon cette sous-hypothèse, les comportements de gestion les plus adoptés par l'entrepreneur artisan seraient liés aux fonctions production et direction. Bref, cette sous-hypothèse vise à faire ressortir le/les comportement (s) de gestion privilégié(s) par l'entrepreneur artisan. Les résultats précédents ont démontré sans équivoque que l'entrepreneur opportuniste adopte plus de comportement de gestion que l'entrepreneur artisan. Par contre, la présente vérification cherche à démontrer que l'image de gestion de l'entrepreneur artisan est fortement concentrée autour de deux fonctions en particulier. Le test de Newman-Keuls a été réalisé afin de discerner les différences significatives pouvant apparaître concernant les fonctions d'entreprises et managériales de l'entrepreneur artisan. Ce test statistique effectue des comparaisons entre les différentes fonctions. Les résultats de ce test concernant les cinq fonctions de l'entreprise sont présentés au tableau 18. Les moyennes obtenues par l'entrepreneur artisan en rapport à la fonction production sont significativement plus élevées, à un seuil de signification de 0,05, que les fonctions marketing, finance, recherche

Tableau 18

## Entrepreneur artisan

Comparaison des moyennes des fonctions de l'entreprise et des fonctions managériales.

FONCTIONS DE L'ENTREPRISE	R.H.	R.D.	FIN.	MKTG.	PROD.	Rg
	38,0	50,0	52,78	57,78	66,96	
RESSOURCES HUMAINES	38	---	12 *	14,74 *	19,78 *	28,96*
RECHERCHE DEVELOPPEMENT	50	---	---	2,74	7,78	16,96*
FINANCE	52,74	---	---	---	5,04	14,22*
MARKETING	57,78	---	---	---	---	8,98*
PRODUCTION	66,96	---	---	---	---	---

\* p 0,05

	Rg	2	3	4	5
$\sqrt{n. CMres}$	q .95 (r,68)	2,83	3,40	3,74	3,98
	2,88 q (r,68)	8,15	9,80	10,77	11,46

FONCTIONS MANAGERIALES	ORG.	PLAN.	CONT.	DIR.	Rg
	65,34	74,79	79,38	85,59	
ORGANISATION	65,34	---	9,45	14,04*	20,25*
PLANIFICATION	74,79	---	---	4,59	10,80
CONTROLE	79,38	---	---	---	6,21
DIRECTION	85,59	---	---	---	2

\* p 0,05

	Rg	2	3	4
$\sqrt{n. CMres}$	q .95 (r,78)	2,83	3,40	3,74
	3,49 q (r,78)	9,87	11,86	13,05

et développement et ressources humaines. Par ailleurs, les résultats révèlent que les fonctions marketing, finance et recherche et développement n'ont pas de différences significatives entre elles. Par contre, les moyennes de ces trois fonctions (marketing, finance et recherche et développement) sont significativement plus élevées, à un seuil de signification de 0,05, que la moyenne obtenue en rapport à la fonction ressources humaines. Par ailleurs, les résultats à ce test concernant les quatre fonctions managériales indiquent que la moyenne de la fonction direction est significativement plus élevée, à un seuil de signification de 0,05, que celle de la fonction organisation. De plus, la moyenne de la fonction contrôle est significativement plus élevée, à un seuil de signification de 0,05, que celle de la fonction organisation.

Par conséquent, l'ensemble de ces résultats confirme en partie cette sous-hypothèse soutenant que les comportements de gestion de l'entrepreneur artisan associés aux fonctions production et direction sont significativement les plus élevés. En résumé, les résultats obtenus montrent que la fonction production se détache des quatre autres fonctions de l'entreprise. Par contre, une telle scission n'apparaît pas à travers les quatre fonctions managériales d'où l'impossibilité de statuer sur la/les préférence (s) managériale (s) de l'entrepreneur artisan.

#### Vérification de la sous-hypothèse 3:

Selon cette sous-hypothèse 3, les comportements de gestion les plus adoptés par l'entrepreneur opportuniste sont liés aux fonctions

production, marketing, finance et direction. Bref, cette sous-hypothèse vise à faire ressortir le/les différent (s) comportements de gestion privilégiés par l'entrepreneur opportuniste. D'une part, les résultats précédents démontrent que l'entrepreneur opportuniste adopte globalement plus de comportements de gestion que l'entrepreneur artisan. D'autre part, les résultats concernant la sous-hypothèse 2, indiquent que les comportements de gestion de l'artisan se concentrent principalement autour de la fonction production. Par contre, la vérification du présent corollaire cherche à démontrer que l'image de gestion de l'entrepreneur opportuniste diffère de celle de l'entrepreneur artisan et qu'elle est concentrée autour de quatre fonctions en particulier. Afin de vérifier cette sous-hypothèse, nous avons effectué un test statistique (Newman-Keuls) intra-groupe au niveau des différentes fonctions d'entreprises et managériales. Ce test statistique effectue des comparaisons entre les différentes fonctions et permet d'identifier les différences significatives. Les résultats de ce test concernant les cinq fonctions de l'entreprise sont présentés au tableau 19 et nous indiquent que les moyennes obtenues par l'entrepreneur opportuniste concernant la fonction production sont significativement plus élevées, à un seuil de signification de 0,05, que celles des fonctions recherche et développement et ressources humaines. De plus, les résultats révèlent aussi que les moyennes des fonctions finance et marketing sont significativement plus élevées, à un seuil de signification de 0,05, que celles de la fonction ressources humaines. Par ailleurs, on retrouve aucune différence significative entre les fonctions production, marketing et finance. Par contre, les résultats du test concernant les

Tableau 19  
Entrepreneur opportuniste

Inter-comparaison des moyennes des fonctions de l'entreprise et des fonctions managériales.

FONCTIONS DE L'ENTREPRISE	R.H.	R.D.	FIN.	MKTG.	PROD.	Rg
	38,28	39,54	45,24	45,62	51,00	
RESSOURCES HUMAINES	38,28	---	1,32	6,96*	7,35*	12,72*
RECHERCHE DEVELOPPEMENT	39,5	---	---	5,64	6,00	11,40*
FINANCE	45,24	---	---	---	0,36	5,76
MARKETING	45,60	---	---	---	---	5,40
PRODUCTION	51,00	---	---	---	---	2

\* p 0,05

	Rg	2	3	4	5
$\sqrt{n. CMres}$	q .95 (r,44)	2,86	3,44	3,70	4,04
	1,99 q (r,44)	5,69	6,84	7,36	8,04

FONCTIONS MANAGERIALES	ORG.	PLAN.	CONT.	DIR.	Rg
	74,40	80,40	80,64	90,24	
ORGANISATION	74,40	---	6,00	6,24	15,84*
PLANIFICATION	80,40	---	---	0,24	9,84*
CONTROLE	80,64	---	---	---	9,60*
DIRECTION	90,24	---	---	---	2

\* P 0,05

	Rg	2	3	4	5
$\sqrt{n. CMres}$	q .95 (r,69)	2,83	3,40	3,74	3,98
	2,20 q (r,69)	6,23	7,48	8,23	8,75

quatre fonctions managériales indiquent que la moyenne de la fonction direction est significativement plus élevée, à un seuil de signification de 0,05, que celles des fonctions planification, organisation et contrôle. De plus, les résultats révèlent qu'aucune différence significative n'existe entre les fonctions planification, organisation et contrôle.

Par conséquent, l'ensemble de ces résultats confirme cette sous-hypothèse soutenant que les comportements de gestion de l'entrepreneur opportuniste associés aux fonctions production, marketing, finance et direction soient significativement les plus élevés. En résumé, les résultats obtenus montrent que les fonctions production, marketing et finance se détachent des fonctions recherche et développement et ressources humaines et que la fonction direction représente une fonction privilégiée concernant les fonctions managériales.

#### Discussion et interprétation des résultats

La présente étude révèle des résultats fort intéressants concernant les comportements de gestion des entrepreneurs artisans et opportunistes lorsque leurs entreprises est en phase de survie et d'établissement. Premièrement, on observe que les fonctions managériales et de l'entreprise ne sont pas toutes présentes au sein des entreprises lors de cette première phase de développement. Cela rejoint les informations contenues dans les modèles de développement. Deuxièmement, les résultats révèlent que les comportements de gestion adoptés par l'opportuniste sont plus nombreux et différents de l'artisan lors du premier stade et

cela s'associe implicitement aux informations des typologies d'entrepreneurs et des modèles de développement.

Plus particulièrement, ces résultats indiquent que les comportements de gestion de l'entrepreneur artisan sont concentrés autour de la fonction production en comparaison à la diversification des comportements de gestion de l'opportuniste à travers les fonctions production, marketing, finance et direction. De plus, il semble que l'opportuniste formule plus de plan et partage davantage les tâches administratives avec ses partenaires comparativement à l'entrepreneur artisan. Bref, les conclusions majeures de cette recherche vont dans le même sens que la typologie de Smith (1967) concernant les différences à reconnaître des entrepreneurs artisans et opportunistes, tout comme la description des modèles de développement nous apprenait à reconnaître des spécificités organisationnelles et managériales propres à chacun des stades de développement. Par ailleurs, les résultats de cette recherche vont dans le même sens que les études de Vosikis et Glueck (1980), Kazanjian (1984) nous apprenant à reconnaître plus spécifiquement des problèmes à chacun des stades de développement alors que Robinson et Al. (1984) nous démontrent l'existence d'une relation entre la planification et la performance à travers les différents stades. Bref, tous ces résultats et toutes ces informations sur les modèles de développement et sur les typologies d'entrepreneurs se rejoignent implicitement entre eux et nous indiquent que des caractéristiques managériales et organisationnelles existent à travers les types d'entrepreneurs et les différents stades de développement.

Cependant les raisons évoquées afin d'expliquer ces variations organisationnelles et managériales sont nombreuses et discutables (Kazanjian, 1984). En terme d'explications plausibles, les plus citées sont: la taille de l'entreprise, le niveau de croissance/développement, les caractéristiques des entrepreneurs et l'âge de l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, on remarque que les entreprises ayant du personnel ont plus d'activités de gestion ressources humaines et direction. Par contre, il est plus difficile d'expliquer la présence/absence d'activités de gestion liées à la recherche et développement au sein d'une entreprise. En résumé, les résultats révèlent des écarts managériaux entre ces deux types d'entrepreneurs. Cela coïncide avec le contenu des typologies d'entrepreneurs décrivant les entrepreneurs comme différents les uns des autres. En partie, il apparaît raisonnable de croire que les écarts de gestion observés selon ces deux types d'entrepreneurs soient directement une résultante des caractéristiques personnelles et psychologiques de ces types d'entrepreneurs. Néanmoins, il faut reconnaître que ces écarts peuvent être le résultat implicite et naturel de la taille de l'entreprise. En conclusion, il faut croire que la réponse à cette incertitude apparaît dans un amalgame de variables maîtresses (types d'entrepreneurs, taille de l'entreprise, secteur d'activité, niveau de développement) en interactions, sans toutefois oublier l'importance du rôle de l'entrepreneur concernant le développement d'une entreprise.

Les résultats factuels concernant la gestion et ceux sur les comportements de gestion montrent que ces deux types d'entrepreneurs diffèrent quant à leur manière de gérer leur entreprise à ce stade de

survie et d'établissement. Les entreprises dirigées par des entrepreneurs opportunistes sont de plus grande taille que celles des artisans. En outre, il semble que l'entrepreneur opportuniste s'intéresse plus et équilibre davantage sa gestion que l'entrepreneur artisan. Bref, la vérification de ces hypothèses montre que l'opportuniste adopte plus de comportements de gestion que l'artisan et que l'image de gestion de ces deux types d'entrepreneurs est différente. A ce propos, les résultats montrent que la direction représente la seule fonction qui n'apporte aucune différence significative entre les deux groupes d'entrepreneurs tandis que les comportements de gestion associées aux autres fonctions (production, marketing, finance, recherche et développement, ressources humaines, planification, organisation et contrôle) sont significativement plus adoptés par l'entrepreneur opportuniste. De plus, les comportements de gestion de l'artisan se concentrent autour de la fonction production comparativement à ceux de l'opportuniste qui se répartissent autour de quatre fonctions (production, marketing, finance et direction) en particulier. Bref, tous ces résultats dérogent en partie des informations contenues dans les modèles de développement en ce sens que la gestion au premier stade varie selon le type d'entrepreneurs, mais confirment celles des typologies d'entrepreneurs voulant que l'entrepreneur artisan soit différent de l'opportuniste. L'unique tableau managérial de l'entrepreneur présenté par les modèles de développement lors de la première phase de vie vient en opposition à ces résultats nous démontrant une image de gestion différente pour chacun des types d'entrepreneurs. Par contre, le contenu descriptif des

typologies d'entrepreneurs nous présentant l'artisan comme un homme technique/production et l'opportuniste comme un entrepreneur plus intéressé à la gestion, concorde avec les résultats de cette recherche.

Nonobstant la variable taille, cette différenciation marquée dans les comportements de gestion de ces deux types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement peut s'expliquer par les caractéristiques personnelles et psychologiques de ces types d'entrepreneurs. L'entrepreneur opportuniste possède une plus grande expérience dans le domaine de la gestion avant de créer son entreprise, ce qui lui a permis possiblement d'acquérir et de développer plus d'habiletés et plus de connaissances de gestion, contrairement à l'entrepreneur artisan qui possède une compétence plus limitée dans ce domaine et qui apparaît moins intéressé aux choses de gestion. De plus, les objectifs personnels poursuivis par l'entrepreneur opportuniste, habituellement en relation avec la croissance de l'entreprise, font que ce dernier doit s'impliquer dans tous les aspects de la gestion dès le lancement de son entreprise pour réaliser ses objectifs. Bref, cette différenciation dans les comportements de gestion de l'entrepreneur artisan et opportuniste oblige une révision de la description de la gestion au premier stade telle que proposée par les modèles de développement. Les entrepreneurs qui démarrent des entreprises sont différents en terme de caractéristiques personnelles et psychologiques (typologies d'entrepreneurs) et les présents résultats confirment une différence dans les comportements de gestion de ces types d'entrepreneurs à ce stade. Par conséquent, les modèles de développement ne peuvent présenter qu'un seul patron de développement/croissance de

l'entreprise et décrire sous une seule forme la gestion au premier stade. Par conséquent, il faut s'interroger sur l'image de gestion des types d'entrepreneurs à travers les autres stades de développement.

Malgré le fait que les résultats indiquent que l'entrepreneur opportuniste adopte plus de comportements de gestion que l'artisan, il est intéressant de découvrir par l'analyse détaillée de chacun des énoncés des différentes fonctions que les comportements les plus empruntés et/ou les moins empruntés par les deux types d'entrepreneurs sont parfois les mêmes. A ce sujet, nous référerons principalement à des énoncés des fonctions production, marketing, planification et contrôle. Une telle observation est difficile à expliquer compte tenu des résultats nous démontrant des écarts significatifs entre ces deux types d'entrepreneurs. Cependant, il faut croire à l'existence de certaines similitudes dans la gestion de ces deux types d'entrepreneurs et à la présence de centres d'intérêt commun (ex: contrôle de la qualité des produits fabriqués).

Par ailleurs, les comportements de gestion liés aux fonctions managériales sont plus adoptés par l'entrepreneur opportuniste. L'entrepreneur artisan adopte des comportements de gestion à caractère managérial mais aucune concentration de ces comportements n'apparaît à travers ces quatre fonctions managériales. Par contre, on observe chez l'entrepreneur opportuniste une concentration majeure autour de la fonction direction. Les informations apportées par les modèles de développement concernant les fonctions managériales sont peu nombreuses et décrivent les éléments de gestion managériale comme étant à caractère

informel, peu existant et souvent ignorés lors du premier stade de développement d'une entreprise. De plus, les informations apportées par les typologies d'entrepreneurs rejoignent implicitement ces résultats. Dans le sens que l'artisan est un travailleur et un homme technique en comparaison à l'opportuniste que l'on identifie davantage à la gestion et au projet de croissance. Bref, il faut reconnaître au sein de l'image gestionnelle de ces entrepreneurs (artisan - opportuniste) différents niveaux de gestion. Le premier niveau de gestion de l'artisan concerne la fonction production. Le deuxième niveau se compose des fonctions marketing, recherche et développement et finance et le troisième niveau comprend la fonction ressources humaines. Par contre, l'entrepreneur artisan considère sur un même plan l'ensemble des fonctions managériales. En parallèle, le premier niveau de gestion de l'opportuniste se compose des fonctions production, marketing et finance. Tandis que le second comprend les fonctions recherche et développement et ressources humaines. Par ailleurs, le premier niveau managérial de l'opportuniste se compose de la fonction direction et le second niveau renferme les trois autres fonctions (planification, organisation et contrôle). En résumé, il faut associer l'entrepreneur artisan aux dimensions opérationnelles plutôt qu'aux dimensions managériales de son entreprise. Par contre, l'opportuniste adopte plus de comportements de gestion à caractère managérial que l'artisan et il apparaît plus difficile dans son cas de scinder managérial et opérationnel.

Les petites et moyennes entreprises représentent plus de 90 pourcent des entreprises au Québec et c'est dans cette optique que nous

croyons que les nouveaux modèles de développement qui seront proposés devront considérer davantage la réalité de croissance/développement que connaissent la majorité des entreprises. De plus, ils devront reconnaître à l'intérieur des stades conventionnels (démarrage, croissance,) des sous-stades de développement qui permettront une description plus spécifique de cette réalité de gestion et de développement d'une entreprise. Par ailleurs, une plus grande attention devra être apportée envers l'entrepreneur compte tenu des différences pouvant exister entre eux (types d'entrepreneurs) concernant la gestion et le cycle/rythme de développement de l'entreprise. Ces résultats remettent en cause la validité et l'utilité de la description des modèles de développement de l'entreprise à ce stade, car d'une part, les entrepreneurs gèrent différemment leur entreprise, ce qui par conséquent aura des effets importants sur le patron et le rythme d'évolution de celle-ci. D'autre part, cette recherche montre la faiblesse de la description de la gestion des entrepreneurs à ce stade par ces modèles. Cette dernière remarque rejoint les commentaires formulés à cet égard par Sexton et Bowman (1985). La réalité de la gestion des entrepreneurs, lorsque leur entreprise est au stade de survie, est plus complexe que ne le laissent prétendre ces modèles, selon les résultats de cette recherche. Ceci est plus conforme à la dure réalité de l'entrepreneur lorsque son entreprise est à ce stade. Sinon, comment expliquer le taux élevé d'échec des entrepreneurs à ce stade en se basant sur la description des modèles de développement? La méthodologie utilisée dans la présente recherche et les études sur l'évolution des entreprises peuvent expliquer cet écart au niveau des résultats. Les modèles de

développement reposent habituellement sur des recherches faites auprès d'entrepreneurs dont l'entreprise existe depuis plusieurs années et à une phase organisationnelle avancée. Ce sont des recherches dites historiques où les entrepreneurs décrivent l'évolution de leur entreprise. Par conséquent, il se peut que ceux-ci ne se remémorent pas tous les éléments et leurs agissements passés lorsqu'ils ont démarré leur entreprise et/ou rationalisent cette période en se préoccupant davantage de leur gestion au moment présent. Bref, la conception des nouveaux modèles de développement doit reposer sur une base empirique et l'étude longitudinale qui permet une analyse continue de l'évolution, de l'échec et du développement des entreprises est à envisager. De plus, les recherches futures sur l'évolution des PME devraient différencier les entrepreneurs lors de leur investigation empirique.

Cette recherche ne fait qu'effleurer la problématique des comportements de gestion des entrepreneurs aux différents stades de leur entreprise et la nécessité d'entreprendre des études longitudinales afin d'étudier la relation entre les comportements de gestion des différents entrepreneurs, ainsi que l'évolution et le mode de croissance de leur entreprise et ce, dès que le lancement de l'entreprise est à considérer. Par contre, cela nécessite l'existence d'une typologie d'entrepreneurs validée. Devant la multiplicité de ces typologies, il s'avère important que les recherches futures sur cette problématique déterminent la validité concomitante et de contenu des typologies existantes pour identifier celle qui représente le mieux cette réalité.

Pour terminer, il convient de souligner les principales limites de

cette recherche. 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 de ces conclusions. Une autre limite est la méthode de classement des entrepreneurs basée principalement sur trois critères par lesquels on a divisé les entrepreneurs en deux groupes. Il serait souhaitable que les recherches futures prennent de plus grands échantillons et regroupent les entrepreneurs selon une typologie validée. Malgré ces limites méthodologiques, il n'en demeure pas moins que cette recherche fournit un apport intéressant à l'explication des comportements de gestion des entrepreneurs artisans et opportunistes au stade de survie et d'établissement de l'entreprise et souligne des avenues de recherche sur cette problématique.

## CONCLUSION

Le principal objectif de cette recherche était d'identifier et d'évaluer les comportements de gestion des différents types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement de leur entreprise. Les résultats obtenus sont fort intéressants. Premièrement, les comportements de gestion de l'entrepreneur artisan sont principalement concentrés autour de la fonction production alors que les comportements de gestion de l'entrepreneur opportuniste sont concentrés autour des fonctions production, marketing, finance et direction. Deuxièmement, l'entrepreneur opportuniste adopte plus de comportements de gestion que l'entrepreneur artisan. Bref, les entrepreneurs artisans et opportunistes gèrent différemment leur entreprise lors de la phase de survie et d'établissement ce qui a pour effet de reconsidérer davantage les types d'entrepreneurs lorsque l'on aborde une problématique de gestion en contexte de PME. De plus, la démonstration de l'existence de disparités de gestion entre les types d'entrepreneurs lors de la phase de survie et d'établissement nous amène à reconnaître le sens large du concept PME. L'entreprise individuelle ainsi que la petite et la moyenne entreprise sont des entités socio-économiques fort différentes par leur taille, leur dynamique de fonctionnement, leur schème de développement, leur objectif et leur type d'entrepreneurs et c'est dans cette optique que nous croyons à une approche contingentielle pour les futures études dans le domaine de la gestion en contexte de PME. L'accroissement et l'amélioration des connaissances de la gestion des entreprises en phase de survie, de croissance, d'expansion et/ou en

phase de déclin nous apparaissent pertinents et importants à examiner compte tenu du nombre imposant de créations d'entreprises, du nombre grandissant de programmes de formation en entrepreneurship et du taux élevé et constant de faillites chez les jeunes et petites entreprises. Par ailleurs, l'identification dans cette étude de disparités de gestion à travers les types d'entrepreneurs lors du premier stade de développement représente un point de départ pour les études futures cherchant à étudier l'évolution des caractéristiques managériales et organisationnelles des entrepreneurs et des firmes à travers les autres stades de croissance. Les dynamiques de gestion en contexte de petites et moyennes entreprises sont à étudier tout comme un modèle de développement empirique associé au cycle de vie de la PME est à développer. Bref, les études longitudinales sont à favoriser par le chercheur afin de mieux comprendre cette évolution managériale et organisationnelle des premières années de vie d'une entreprise même si cela est onéreux.

Annexe 1

Le questionnaire



RECHERCHE SUR LES ENTREPRENEURS  
ET LEURS PRATIQUES DE GESTION

Jean Lorrain B.Sc. D.Ps.  
professeur

Michel-B. Côté M.Sc.  
professeur

Louis Dussault B.Sc.  
assistant de recherche

Laboratoire en économie et gestion  
des systèmes de petites dimensions

Département d'Administration et d'Economie  
Université du Québec à Trois-Rivières

(Questionnaire I)

## INFORMATIONS GENERALES

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

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

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

1. Ne vous attardez pas trop longtemps sur la formulation des questions. Aussitôt que vous comprenez le sens de la question indiquez votre réponse immédiatement.
2. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Seule votre opinion personnelle compte.
3. Même si quelques questions vous semblent bizarres ou se répéter, il est important que vous mentionniez votre opinion personnelle et ce, indépendamment de vos réponses précédentes.
4. Si vous faites une erreur, prenez soin de nous aviser immédiatement en nous mentionnant la réponse qui correspond à votre opinion.
5. Le genre de questions que nous vous posons varie d'une partie à l'autre du questionnaire de même que les réponses possibles. Avant chaque partie du questionnaire, écoutez bien nos directives. Si nos explications ne vous apparaissent pas claires, veuillez s.v.p. nous le faire savoir.
6. Encore une fois, c'est votre opinion personnelle qui compte. Répondez avec franchise et honnêteté.

Merci pour votre précieuse collaboration.

A. DISCUSSION AVEC LE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT SUR SON ENTREPRISE

*Au début, nous aimerais que vous nous parliez de votre entreprise*

## B. RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous désirons des informations additionnelles sur votre entreprise

INFORMATIONS DIVERSES

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

2. Localisation (région-ville): \_\_\_\_\_ 

3. Date de fondation: Mois \_\_\_\_\_ Année \_\_\_\_\_

4. Secteur industriel: \_\_\_\_\_  

5. Forme légale de l'entreprise:

- 1) Propriétaire unique
- 2) Société avec associés
- 3) Compagnie avec actionnaires
- 4) Coopérative

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

Le pourcentage des parts détenues par:

Vous: \_\_\_\_\_ %

Actionnaires/Associés: \_\_\_\_\_ %

6. Combien y a-t-il de membres de votre famille immédiate dans votre entreprise: \_\_\_\_\_ %

Fonctions des membres de la famille (nombre)

- 1) Actionnaires
- 2) Actionnaires et employés cadres
- 3) Actionnaires et employés exécutants
- 4) Employés cadres
- 5) Employés exécutants

H	F
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Qui est directeur des opérations quotidiennes de l'entreprise:

- 1) Vous
- 2) Partenaire (Actionnaire/Associé)
- 3) Administrateur
- 4) Autre

Sa formation (encernez la dernière année complétée)

- |                  |   |   |   |   |   |
|------------------|---|---|---|---|---|
| 1) Secondaire    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Collégial     | 1 | 2 | 3 |   |   |
| 3) Universitaire | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Autre         |   |   |   |   |   |

## 8. Nombre d'employés dans votre entreprise (incluant le dirigeant)

- 1) \_\_\_\_\_ régulier  
 2) \_\_\_\_\_ temps partiel  
 3) \_\_\_\_\_ temps partiel occasionnel

## 9. Nombre d'employés par catégories d'emploi (régulier)

- 1) \_\_\_\_\_ cadre  
 2) \_\_\_\_\_ personnel de vente et marketing  
 3) \_\_\_\_\_ personnel de production  
 4) \_\_\_\_\_ personnel de bureau  
 5) \_\_\_\_\_ personnel de recherche et développement

## 10. Nombre d'employés que vous connaissiez avant leur engagement dans votre entreprise: \_\_\_\_\_

## 11. Nombre d'heures que vous consacrez en moyenne par semaine aux affaires de l'entreprise: \_\_\_\_\_ hres

En général, considérez-vous que vous avez suffisamment de temps pour remplir toutes vos obligations:

- 1) Oui   
 2) Non

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

## 12. De quelle façon répartissez-vous votre temps entre les fonctions suivantes:

- |  |       |   |
|--|-------|---|
| .Planification stratégique<br>(mission et orientation de l'entreprise) | _____ | I |
| .Finance et comptabilité   | _____ | I |
| .Production  | _____ | I |
| .Marketing et vente  | _____ | I |
| .Ressources humaines (personnel)                                       | _____ | I |
| .Recherche et développement (innovation)                               | _____ | I |

TOTAL 100%

## 13. Y a-t-il des partenaires (co-actionnaires/associés) qui assument des tâches ou responsabilités au sein de votre entreprise:

- 1) Oui   
 2) Non

	Oui	Non
.Planification stratégique (mission et orientation de l'entreprise)	1	2
.Finance et comptabilité	1	2
.Production	1	2
.Marketing et vente	1	2
.Ressources humaines (personnel)	1	2
.Recherche et développement	1	2

PLANIFICATION STRATEGIQUE

1. Vous avez un conseil d'administration au sein de votre entreprise:

- 1) Oui  
2) Non

(Si non, passez à la question 5)

2. Nombre de membres de votre conseil d'administration: \_\_\_\_\_

3. Qui sont les membres du conseil d'administration et le pourcentage de part de chacun:

_____	_____%
_____	_____%
_____	_____%
_____	_____%
_____	_____%

4. Votre conseil d'administration participe aux décisions et à l'orientation de l'entreprise :

- 1) Jamais  
2) Occasionnellement  
3) Toujours

5. Votre entreprise s'est fixée des objectifs généraux:

- 1) Oui  
2) Non

6. Les objectifs généraux sont écrits:

- 1) Oui  
2) Non

Si oui, où:

- 1) Document spécifique (plan de développement de l'entreprise)  
2) Plan comptable  
3) Convention entre actionnaires/associés  
4) Livre des minutes de l'entreprise  
5) Documents administratifs (charte)  
6) Autre \_\_\_\_\_

Si non, pourquoi:

- 1) Pas encore certain des orientations de l'entreprise  
2) Les opérations de l'entreprise sont trop simples  
3) L'entreprise est trop petite  
4) Tous les objectifs sont dans la tête du propriétaire-dirigeant  
5) Cela ne semble pas nécessaire  
6) Aucune raison spéciale  
7) Manque de temps  
8) Pas pensé  
9) Manque de formation  
10) Ça change trop vite  
11) Autre \_\_\_\_\_

7. 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)

8. Quels sont ces objectifs généraux de votre entreprise:

---



---



---



9. Avez-vous des plans formels pour vos principales activités:  
(i.e. objectifs, politiques, procédures, méthodes, budgets, ...)

- 1) Oui
- 2) Non

Si oui, pourquoi:

---



---



---



Si non, pourquoi:

---



---



---



Sont-ils écrits:

- 1) Oui
- 2) Non

10. 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)						<input type="checkbox"/>
Production						<input type="checkbox"/>
Marketing						<input type="checkbox"/>
Finance						<input type="checkbox"/>
Personnel						<input type="checkbox"/>
Recherche et Développement						<input type="checkbox"/>

11. J'ai un organigramme écrit de la structure actuelle de mon entreprise:

- 1) Oui
- 2) Non

Si oui, pourquoi:

- 1) Pour la bonne marche de l'entreprise
- 2) L'organisation est mentalement plus claire
- 3) Facilite la gestion administrative et opérationnelle du personnel
- 4) Autre \_\_\_\_\_

Si non, pourquoi:

- 1) Inutile pour l'entreprise
- 2) Pas pensé
- 3) Aucune raison spéciale
- 4) Manque de temps
- 5) L'entreprise est trop petite
- 6) Autre \_\_\_\_\_

12. Si votre entreprise n'a pas d'organigramme écrit, avez-vous un schéma mémorisé de votre entreprise:

- 1) Oui
- 2) Non

Si votre entreprise avait un nouvel organigramme ou si vous avez un schéma mémorisé, esquissez-le:



#### PRODUCTION

1. En rapport à votre type d'activité, vous qualifiez la majeure partie de vos équipements de:

- 1) Traditionnel
- 2) Pointe

2. En rapport à vos concurrents, vous considérez l'avancement technologique de vos équipements de:

- 1) Plus avancé
- 2) Équivalent
- 3) Moins avancé

3. Vous percevez des améliorations à apporter à votre technologie de production:

- 1) Aucune amélioration
- 2) Amélioration mineure
- 3) Amélioration moyenne
- 4) Amélioration majeure

4) Vous percevez des améliorations à apporter à l'aménagement de l'équipement de production afin d'optimiser l'efficacité de votre production:

- 1) Aucune amélioration
- 2) Amélioration mineure
- 3) Amélioration moyenne
- 4) Amélioration majeure

5. Votre planification (objectifs-prévisions) de production est basée principalement sur:

- 1) Carnet de commande
- 2) Analyse du point mort
- 3) Etude des opportunités du marché
- 4) Autre \_\_\_\_\_

6. Comment évaluez-vous la compétition dans votre ligne de production:

- 1) Très forte
- 2) Forte
- 3) Modérément forte
- 4) Faible
- 5) Très faible

7. Quel est le type de production que vous utilisez:

- 1) Production à la chaîne
- 2) Production par lot (Batch)
- 3) Sur commande (artisanale)

CONTROLE

Quelle utilisation votre entreprise prévoit-elle faire des moyens de contrôles suivants? et le responsable?

	<u>Resp.</u>	<u>Fréq.</u>
<u>Production</u>		
1. Contrôle des inventaires (Stock)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Etude du travail (temps et mouvement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Prix de revient (coût de fabrication)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Budget de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Marketing &amp; Ventes</u>		
5. Budget des ventes (prévisions)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Budget des dépenses de ventes (vendeurs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Budget de publicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Finance</u>		
8. Budget des opérations courantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Budget des immobilisations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Etude de rentabilité (coûts/bénéfices)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Analyse financière (états financiers)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Personnel</u>		
12. Evaluation du rendement (productivité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Fiche d'employé (accidents-absentéisme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Recherche et développement</u>		
14. Contrôle de réalisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Budget de R & D (dépenses)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Autre _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

## C PRATIQUES DE GESTION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

Les questions qui suivent cherchent à connaître vos comportements de gestion à l'intérieur de votre entreprise. Pour chacun de ces énoncés, indiquez-nous dans quelle mesure cette pratique de gestion correspond à votre comportement de propriétaire-dirigeant. L'échelle [1 à 5] vous permet d'exprimer votre réponse.

## PRODUCTION

1. Dans quelle mesure vous fixez-vous des objectifs de production à atteindre?

1	2	3	4	5
<u>Très peu, je ne me fixe pas d'objectif de production</u>	<u>Modérément, je me fixe à l'occasion des objectifs et parfois non</u>	<u>Beaucoup, je me fixe habituellement des objectifs de production</u>		

2. Dans quelle mesure évaluez-vous l'équilibre des charges de travail afin de planifier votre production? (i.e. prévoir les délais de fabrication, les engorgements des activités de production, ...)

1	2	3	4	5
<u>Très peu, je n'évalue pas les charges de travail afin de planifier notre production</u>	<u>Modérément, j'évalue à l'occasion les charges de travail afin de planifier ma production et parfois non</u>	<u>Beaucoup, j'évalue habituellement les charges de travail afin de planifier ma production</u>		

3. Dans quelle mesure, évaluez-vous l'utilisation maximale de votre équipement afin de planifier votre production?

1	2	3	4	5
<u>Très peu, je n'évalue pas l'utilisation de mon équipement afin de planifier ma production</u>	<u>Modérément, j'évalue à l'occasion l'utilisation de mon équipement</u>	<u>Beaucoup, j'évalue habituellement l'utilisation de mon équipement afin de planifier ma production</u>		

4. Dans quelle mesure évaluez-vous la fluctuation de pertes de temps (diminution ou augmentation) dues aux pannes des machines afin de planifier votre production?

1	2	3	4	5
<u>Très peu, je n'évalue pas le taux de pertes de temps afin de planifier ma production</u>	<u>Modérément, j'évalue à l'occasion le taux de pertes de temps afin de planifier ma production et parfois non.</u>	<u>Beaucoup, j'évalue habituellement le temps de pertes de temps afin de planifier ma production</u>		

5. Dans quelle mesure évaluez-vous vos besoins en matières premières (éviter les manques) afin de planifier votre production?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas mes besoins de matières premières afin de planifier ma production

Modérément, j'évalue à l'occasion mes besoins de matières premières afin de planifier ma production et parfois non

Beaucoup, j'évalue habituellement mes besoins en matières premières afin de planifier ma production

6. Dans quelle mesure évaluez-vous l'utilisation de vos ressources disponibles afin d'organiser votre production? (i.e. agencement du travail, méthodes, technologie ...)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas l'utilisation de mes ressources disponibles afin d'organiser ma production

Modérément, j'évalue à l'occasion l'utilisation de mes ressources disponibles afin d'organiser ma production et parfois non

Beaucoup, j'évalue habituellement l'utilisation de mes ressources disponibles afin d'organiser ma production

7. Dans quelle mesure contrôlez-vous le niveau de vos inventaires?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je contrôle rarement le niveau de mes inventaires

Modérément, je contrôle à l'occasion le niveau de mes inventaires et parfois non

Beaucoup, je contrôle habituellement le niveau de mes inventaires

8. Dans quelle mesure réévaluez-vous vos sources d'approvisionnements en matières premières?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne réévalue pas mes sources d'approvisionnements en matières premières

Modérément, je réévalue à l'occasion mes sources d'approvisionnements et parfois non

Beaucoup, je réévalue habituellement mes sources d'approvisionnements en matières premières

9. Dans quelle mesure contrôlez-vous les coûts et pertes de votre production?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Je contrôle très peu les coûts et pertes de ma production

Je contrôle à l'occasion les coûts et pertes de ma production (cas spéciaux)

Je contrôle très souvent les coûts et pertes de ma production

10. Dans quelle mesure contrôlez-vous la qualité de vos produits fabriqués?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Je vérifie très peu la qualité de mes produits fabriqués

Je vérifie à l'occasion la qualité de certains de mes produits fabriqués

Je vérifie très souvent la qualité de tous mes produits fabriqués

11. Dans quelle mesure analysez-vous les plaintes de clients à l'égard de vos produits fabriqués?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

J'analyse très peu les plaintes de mes clients

J'analyse à l'occasion les plaintes de mes clients

J'analyse très souvent toutes les plaintes de mes clients

12. Dans quelle mesure essayez-vous de connaître le coût de fabrication (prix de revient) de vos produits?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

J'essaie très peu de connaître le coût de fabrication de chacun de mes produits

J'essaie à l'occasion de connaître le coût de fabrication de certains de mes produits

J'essaie très souvent de connaître le coût de fabrication de mes produits

13. Dans quelle mesure établissez-vous des normes d'efficacité (qualité, quantité, coût ...) pour vos unités de travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Nous établissons très peu de normes d'efficacité

Nous établissons à l'occasion des normes d'efficacité

Nous établissons très souvent des normes d'efficacité

MARKETING1. Dans quelle mesure identifier-vous le marché (type de consommateur, volume potentiel de vente ...) que vous voulez desservir avec vos produits?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne cherche pas à identifier le marché que je veux desservir avec mes produits

Modérément, je cherche à l'occasion à identifier le marché et parfois non

Beaucoup, je cherche habituellement à identifier le segment de marché que je veux desservir avec mes produits

## 2. Dans quelle mesure, cherchez-vous à développer de nouveaux marchés?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je  
ne cherche  
pas à déve-  
lopper de  
nouveaux  
marchésModérément, je  
cherche à l'oc-  
casion à déve-  
lopper de nou-  
veaux marchés  
et parfois nonBeaucoup, je  
cherche habitu-  
ellement à déve-  
lopper de nou-  
veaux marchés3. Dans quelle mesure cherchez-vous à connaître si vos produits répondent  
aux besoins des consommateurs? (i.e. goûts, perceptions, ... des  
consommateurs)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je  
ne cherche pas  
à connaître  
les besoins des  
consommateursModérément, je  
cherche à l'oc-  
casion à connaître  
les besoins des  
consommateurs et  
parfois nonBeaucoup, je  
cherche à con-  
naître habituelle-  
ment les besoins  
des consommateurs4. Jusqu'à quel point essayez-vous de connaître les habitudes d'achats  
envers vos produits? (i.e. voir les raisons qui motivent vos clients  
à acheter vos produits)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je  
n'essaie pas  
de connaître  
les habitudes  
d'achats envers  
mes produitsModérément, j'es-  
saie parfois de  
connaître les ha-  
bitudes d'achats  
envers mes produits  
et parfois nonBeaucoup, j'essaie  
habituellement  
de connaître les  
habitudes d'achats  
envers mes produits5. Jusqu'à quel point avez vous identifié les concurrents de votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je  
n'ai pas iden-  
tifié les  
concurrents de  
mon entrepriseModérément, j'ai  
identifié quelques  
concurrents de  
mon entrepriseBeaucoup, j'ai  
identifié tous  
les concurrents  
de mon entreprise6. Jusqu'à quel point essayez-vous de connaître votre part de marché?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je  
n'essaie pas  
de connaître  
ma part de  
marchéModérément, j'es-  
saie à l'occasion  
de connaître ma  
part de marché  
et parfois nonBeaucoup, j'essaie  
habituellement de  
connaître ma part  
de marché

7. Dans quelle mesure vous êtes-vous fixé des objectifs marketing?  
 (i.e. se fixer un volume de vente à atteindre, obtenir x% de part de marché, prévoir les prix et produits à offrir, prévoir les moyens et calendrier de promotion ...)

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

<u>Très peu</u> , je ne me suis pas fixé d'objectifs	<u>Modérément</u> , je me fixe à l'occasion des objectifs et parfois non	<u>Beaucoup</u> , je me fixe habituellement des objectifs
--	--	---

8. Dans quelle mesure votre position concurrentielle, vos ressources disponibles, les opportunités du marché, ... vous influencent-elles dans l'élaboration de vos objectifs marketing?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

<u>Très peu</u> , je ne tiens pas compte de ces facteurs lors de l'élaboration d'objectifs marketing	<u>Modérément</u> , je tiens compte à l'occasion de ces facteurs et parfois non	<u>Beaucoup</u> , je tiens compte habituellement de ces facteurs lors de l'élaboration des objectifs marketing
--	---	--

9. Dans quelle mesure avez-vous élaboré des plans marketing? (i.e. plan pouvant définir des modalités de fonctionnement en rapport: aux méthodes de vente, à des politiques de prix, aux campagnes de promotion ...)

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

<u>Très peu</u> , je n'ai pas élaboré de plan marketing	<u>Modérément</u> , j'élabore à l'occasion des plans marketing et parfois non	<u>Beaucoup</u> , j'élabore habituellement des plans marketing
---	---	--

10. Jusqu'à quel point analysez-vous les résultats obtenus par chacun de vos vendeurs par rapport aux objectifs fixés?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

<u>Très peu</u> , je n'analyse pas les résultats de chacun de mes vendeurs	<u>Modérément</u> , j'analyse à l'occasion les résultats de chacun de mes vendeurs et parfois non	<u>Beaucoup</u> , j'analyse habituellement les résultats de chacun de mes vendeurs
--	---	--

11. Dans quelle mesure essayez-vous de recueillir de l'information (suggestions de clients, de fournisseurs, information recueillie par vos vendeurs, des expositions, des revues ...) pouvant vous aider à générer de nouvelles idées?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

<u>Très peu</u> , je n'essaie pas de recueillir de l'information	<u>Modérément</u> , j'essaie à l'occasion de recueillir de l'information et parfois non	<u>Beaucoup</u> , j'essaie habituellement de recueillir de l'information
--	---	--

12. Dans quelle mesure surveillez-vous le volume des ventes de certains produits?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne surveille pas le volume de ventes de mes produits

Modérément, je surveille à l'occasion le volume de vente de certains de mes produits et parfois non

Beaucoup, je surveille habituellement le volume de vente de mes produits

13. Dans quelle mesure analysez-vous vos dépenses de vente? (i.e. frais de vendeurs, publicité, promotion)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'analyse pas mes dépenses de vente

Modérément, j'analyse à l'occasion mes dépenses de vente et parfois non

Beaucoup, j'analyse habituellement mes dépenses de vente

14. Jusqu'à quel point surveillez-vous la pénétration de nouveaux produits concurrents sur le marché?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne surveille pas la pénétration de nouveaux produits concurrents

Modérément, je surveille à l'occasion la pénétration de nouveaux produits concurrents et parfois non

Beaucoup, je surveille habituellement la pénétration de nouveaux produits concurrents

15. Dans quelle mesure utilisez-vous certains moyens (coût de production, demande, prix de concurrents, ...) afin d'établir le prix de vos produits?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'utilise pas de moyens

Modérément, j'utilise à l'occasion des moyens et parfois non

Beaucoup, j'utilise habituellement des moyens

16. Dans quelle mesure évaluez-vous le rendement de votre système de distribution?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas le rendement de mon système de distribution

Modérément, j'évalue à l'occasion le rendement de mon système de distribution et parfois non

Beaucoup, j'évalue habituellement le rendement de mon système de distribution

17. Dans quelle mesure utilisez-vous la publicité pour votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'utilise pas la publicité pour mon entrepriseModérément, j'utilise à l'occasion la publicité et parfois nonBeaucoup, j'utilise habituellement la publicité pour mon entreprise18. Dans quelle mesure évaluez-vous le rendement de votre publicité?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas le rendement de ma publicitéModérément, j'évalue à l'occasion le rendement de ma publicité et parfois nonBeaucoup, j'évalue habituellement le rendement de ma publicitéRESSOURCES HUMAINES1. Dans quelle mesure planifiez-vous vos besoins en main-d'œuvre?  
(i.e. essayez-vous de prévoir vos besoins, vos surplus ou manque d'effectif)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, aucune action est prise afin d'essayer de planifier nos besoins en main-d'œuvreModérément, des actions sont prises à l'occasion afin de planifier et parfois nonBeaucoup, de nombreuses actions sont prises afin de planifier nos besoins en main-d'œuvre2. Dans quelle mesure utilisez-vous les descriptions écrites pour l'attribution des responsabilités et tâches au niveau de chacun des postes de travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, il n'y a pas de description de tâchesModérément, j'utilise à l'occasion les descriptions de tâches et parfois nonBeaucoup, j'utilise habituellement les descriptions de tâches pour l'attribution des responsabilités et des tâches

3. Dans quelle mesure établissez-vous des modalités de recrutement?  
(i.e. plan pouvant identifier les sources de recrutement (agence de placement, journaux ...) favorisées et utilisées)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

<u>Très peu, je n'établis pas de modalités de recrutement</u>	<u>Modérément, j'établis à l'occasion des modalités de recrutement et parfois non</u>	<u>Beaucoup, j'établis habituellement des modalités de recrutement</u>
---	---	--

4. Dans quelle mesure établissez-vous des modalités de sélection?  
(i.e. plan pouvant identifier les critères favorisés, les moyens utilisés afin d'effectuer la sélection)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

<u>Très peu, je n'établis pas de modalités de sélection</u>	<u>Modérément, j'établis à l'occasion des modalités de sélection et parfois non</u>	<u>Beaucoup, j'établis habituellement des modalités de sélection</u>
---	---	--

5. Dans quelle mesure utilisez-vous un programme d'intégration pour vos nouveaux employés? (i.e. activités permettant aux nouveaux employés de se familiariser avec l'entreprise, ses tâches, ses supérieurs et le groupe de travail)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

<u>Très peu, il n'existe pas de programme d'intégration comme tel</u>	<u>Modérément, il existe un programme d'intégration et demeure à la discréction du supérieur immédiat</u>	<u>Beaucoup, il existe un programme d'intégration. Il est écrit et encadré par un responsable</u>
---	---	---

6. Dans quelle mesure évaluez-vous les emplois (nature du travail, exigences requises, ...) afin d'élaborer un plan de rémunération?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

<u>Très peu, je n'évalue pas les emplois afin d'élaborer un plan de rémunération</u>	<u>Modérément, j'évalue à l'occasion des emplois et parfois non</u>	<u>Beaucoup, j'évalue habituellement les emplois afin d'élaborer un plan de rémunération</u>
--	---	--

7. Dans quelle mesure avez-vous défini votre plan de rémunération?  
(i.e. l'ensemble des avantages économiques et sociaux (salaires, vacances, congés ...) pouvant être accordés à vos différents groupes d'employés)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

<u>Très peu, il n'existe pas de plan de rémunération comme tel</u>	<u>Modérément, il existe un plan de rémunération et il est informel en partie et formel en partie.</u>	<u>Beaucoup, il existe un plan de rémunération formel</u>
--	--	---

8. Dans quelle mesure évaluez-vous le rendement de vos employés?  
(i.e. juger le rendement de vos employés)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas le rendement de mes employés	Modérément, j'évalue à l'occasion le rendement de mes employés et parfois non	Beaucoup, j'évalue habituellement le rendement de mes employés
--	---	--

9. Dans quelle mesure effectuez-vous des interventions vous permettant de prévenir les accidents de travail ou tout autre incident pouvant causer une blessure ou une maladie?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, aucune action n'est prise afin de prévenir les accidents de travail ou autre	Modérément, quelques actions sont prises à l'occasion afin de prévenir les accidents de travail ou autre et parfois non	Beaucoup, de nombreuses actions sont prises habituellement afin de prévenir les accidents de travail ou autre
--	---	---

10. Dans quelle mesure offrez-vous à votre personnel des opportunités de stage de formation ou de perfectionnement?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'offre pas à mon personnel de suivre des stages de formation ou de perfectionnement	Modérément, j'offre à l'occasion à mes employés de suivre des stages et parfois non	Beaucoup, j'offre habituellement à mes employés de suivre des stages
---	---	--

#### RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

1. Il existe des activités de recherche et développement dans votre entreprise:

- 1) Beaucoup
- 2) A l'occasion
- 3) Rarement
- 4) Aucune activité

2. Dans quelle mesure essayez-vous de planifier vos activités de recherche et développement au sein de votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'essaie pas de planifier mes activités de R & D	Modérément, j'essaie à l'occasion de planifier mes activités de R & D et parfois non	Beaucoup, j'essaie habituellement de planifier mes activités de R & D
---	--	---

3. Dans quelle mesure révisez-vous les caractéristiques de conception et fabrication de vos produits?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne révise pas la conception et la fabrication de mes produits

Modérément, je révise à l'occasion la conception et la fabrication de mes produits et parfois non

Beaucoup, je révise régulièrement la conception et la fabrication de mes produits

4. Dans quelle mesure vous inspirez-vous des idées et suggestions de vos clients et fournisseurs pour vos activités de recherche et développement?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je m'inspire rarement des idées et suggestions des clients et fournisseurs

Modérément, je m'inspire à l'occasion des idées et suggestions des clients et fournisseurs et parfois non

Beaucoup, je m'inspire habituellement des idées et suggestions des clients et fournisseurs

5. Dans quelle mesure encouragez-vous vos employés à collaborer (fournir des idées et suggestions) aux activités de recherche et développement?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'encourage pas les employés à collaborer aux activités de R & D

Modérément, j'encourage à l'occasion les employés à collaborer aux activités de R & D et parfois non

Beaucoup, j'encourage habituellement les employés à collaborer aux activités de R & D

6. Dans quelle mesure cherchez-vous à tirer profit de travaux de recherche (autres entreprises - organisations) et de l'assistance gouvernementale pour vos activités de recherche et développement?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne cherche pas à tirer profit de travaux de recherche et de l'assistance gouvernementale

Modérément, je cherche à l'occasion à tirer profit de travaux de recherche et de l'assistance gouvernementale et parfois non

Beaucoup, je cherche habituellement à tirer profit de travaux de recherche et de l'assistance gouvernementale

7. Dans quelle mesure accordez-vous un support financier (i.e. budget spécial) pour les activités de recherche et développement de votre entreprise.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je supporte rarement les activités de R & D de mon entreprise

Modérément, je supporte à l'occasion certaines activités de R & D et parfois non

Beaucoup, je supporte habituellement toutes les activités de R & D de mon entreprise

8. Dans quelle mesure structurez-vous vos activités de recherche et développement au sein de votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne structure pas mes activités de R & D

Modérément, je structure à l'occasion mes activités de R & D et parfois non

Beaucoup, je structure habituellement mes activités de R & D

9. Dans quelle mesure évaluez-vous vos activités de recherche et développement au sein de votre entreprise? (i.e. vérifier si mes activités de R & D me permettent de profiter des progrès technologiques et d'affronter la concurrence)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas mes activités de R & D

Modérément, j'évalue à l'occasion mes activités de R & D et parfois non

Beaucoup, j'évalue habituellement les activités de R & D

10. Dans quelle mesure tenez-vous compte de vos capacités (savoir faire, ressources disponibles, ...) de réalisation lors de l'évaluation d'un projet de recherche et développement?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne tiens pas compte de ces facteurs lors de l'évaluation d'un projet de R & D

Modérément, je tiens compte à l'occasion de ces facteurs et parfois non

Beaucoup, je tiens compte habituellement de ces facteurs lors de l'évaluation d'un projet de recherche

11. Dans quelle mesure développez-vous des prototypes expérimentaux?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne développe pas de prototype expérimental

Modérément, je développe à l'occasion des prototypes et parfois non

Beaucoup, je développe régulièrement des prototypes expérimentaux

12. Dans quelle mesure testez-vous ces prototypes expérimentaux avant de les diffuser sur le marché?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne teste pas mes prototypes expérimentaux

Modérément, je teste à l'occasion mes prototypes et parfois non

Beaucoup, je teste habituellement mes prototypes

FINANCE

1. Dans quelle mesure vous êtes-vous structuré un système comptable?  
(i.e. journal de caisse-déboursés, caisse-recettes, achats, vente ...)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'ai pas de système comptable

Modérément, j'ai un système comptable mais tous les registres ne sont pas présents

Beaucoup, j'ai un système comptable avec tous les registres que cela comporte

2. Dans quelle mesure consultez-vous l'information fournie par votre système comptable comme outil de gestion?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne consulte pas d'information comptable comme outil de gestion

Modérément, je consulte à l'occasion cette information comptable comme outil de gestion et parfois non

Beaucoup, je consulte habituellement cette information comptable comme outil de gestion

3. Dans quelle mesure interprétez-vous l'information fournie par votre système comptable?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'interprète pas l'information comptable fournie par mon système comptable

Modérément, j'interprète à l'occasion l'information comptable fournie par mon système comptable et parfois non  
(Besoin d'assistance)

Beaucoup, j'interprète habituellement l'information comptable fournie par mon système comptable

4. Jusqu'à quel point utilisez-vous des budgets (ou prévisions) afin de planifier les activités de votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'utilise pas de budgets afin d'effectuer ma planification

Modérément, j'utilise à l'occasion des budgets afin d'effectuer ma planification et parfois non

Beaucoup, j'utilise habituellement des budgets pour effectuer ma planification

5. Dans quelle mesure utilisez-vous ces budgets (ou prévisions) afin de contrôler les activités de votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'utilise pas ces budgets pour effectuer du contrôle

Modérément, j'utilise à l'occasion ces budgets pour effectuer du contrôle et parfois non

Beaucoup, j'utilise habituellement ces budgets pour effectuer du contrôle

6. Dans quelle mesure évaluez-vous les capacités de crédit des nouveaux clients?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas les capacités de crédit des nouveaux clients

Modérément, j'évalue à l'occasion les capacités de crédit des nouveaux clients et parfois non

Beaucoup, j'évalue habituellement les capacités de crédit des nouveaux clients

7. Dans quelle mesure utilisez-vous une politique d'escompte sur ventes permettant à vos vendeurs de décider eux-mêmes?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'utilise pas de politique d'escompta sur vente

Modérément, j'utilise à l'occasion une politique d'escompta sur vente et parfois non

Beaucoup, j'utilise habituellement une politique d'escompta sur vente

8. Dans quelle mesure profitez-vous des escomptes sur achats de vos fournisseurs?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne profite pas des escomptes sur achats de mes fournisseurs

Modérément, je profite à l'occasion des escomptes sur achats de mes fournisseurs et parfois non

Beaucoup, je profite habituellement des escomptes sur achats de mes fournisseurs

9. Dans quelle mesure, analysez-vous les coûts de fabrication (prix de revient) de vos produits?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'analyse pas les coûts de fabrication de mes produits

Modérément, j'analyse à l'occasion les coûts de mes produits et parfois non

Beaucoup, j'analyse habituellement les coûts de fabrication de mes produits

10. Dans quelle mesure évaluez-vous le niveau de revenu minimum nécessaire afin de compenser l'ensemble des dépenses (point mort)?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'évalue pas le niveau de revenu nécessaire de mes dépenses afin de connaître mon point mort

Modérément, je l'évalue à l'occasion le niveau de revenu nécessaire de mes dépenses afin de connaître mon point mort et parfois non

Beaucoup, j'évalue habituellement le niveau de revenu nécessaire de mes dépenses afin de connaître mon point mort

11. Dans quelle mesure révisez-vous la couverture de vos assurances?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne révise pas la couverture de mes assurances

Modérément, je révise à l'occasion la couverture de mes assurances et parfois non

Beaucoup, je révise habituellement la couverture de mes assurances

12. Dans quelle mesure consultez-vous vos états financiers afin de connaître la situation financière de votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je consulte rarement mes états financiers

Modérément, je consulte à l'occasion mes états financiers et parfois non

Beaucoup, je consulte régulièrement mes états financiers

#### DIRECTION

1. Jusqu'à quel point essayez-vous d'établir de bonnes relations avec vos employés?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je m'efforce rarement d'établir des relations amicales avec mes employés

Modérément, je me préoccupe à l'occasion d'entretenir de bonnes relations avec mes employés et parfois non

Beaucoup, je m'efforce presque toujours d'entretenir de bonnes relations d'amitié avec mes employés de façon à être proche d'eux

2. Dans quelle mesure insistez-vous auprès de vos employés pour qu'ils accomplissent leur travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'insiste pas beaucoup car mes employés savent ce qu'ils ont à faire comme travail

Modérément, j'insiste parfois auprès de mes employés pour qu'ils réalisent leur travail et parfois non

Beaucoup, j'insiste presque régulièrement auprès de mes employés pour qu'ils fassent leur travail

3. Dans quelle mesure encouragez-vous vos employés à fournir le maximum d'efforts dans la réalisation de leur travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne les encourage pas souvent à fournir de bons efforts

Modérément, j'encourage à l'occasion mes employés à fournir de bons efforts et parfois non

Beaucoup, j'encourage presque toujours mes employés à fournir le maximum d'efforts

4. Jusqu'à quel point aidez-vous vos employés lorsqu'ils rencontrent des problèmes au travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, lorsque les employés ont des problèmes dans l'exécution de leur travail, j'interviens rarement pour les aider

Modérément, lorsque les employés ont des difficultés, j'interviens parfois auprès d'eux pour les aider et d'autres fois non

Beaucoup, j'interviens habituellement auprès de mes employés lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur travail

5. Jusqu'à quel point cherchez-vous à connaître chez vos employés ce qu'ils désirent obtenir en travaillant dans votre entreprise?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne cherche pas à connaître ce que désirent mes employés. Je leur offre certaines conditions de travail et mes employés n'ont qu'à s'en satisfaire

Modérément, je cherche à connaître parfois ce que les employés aiment obtenir comme conditions de travail et parfois non

Beaucoup, je cherche presque toujours à connaître ce que désire mes employés

6. Dans quelle mesure encouragez-vous vos employés à poursuivre ou à maintenir un haut niveau de rendement? (récompenses)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je donne rarement des récompenses à mes employés qui fournissent un bon travail

Modérément, je donne à l'occasion des récompenses aux employés qui fournissent un bon travail et parfois non

Beaucoup, je donne habituellement des récompenses aux employés qui fournissent un bon travail

7. Dans quelle mesure donnez-vous l'occasion à vos employés de participer aux décisions qui concernent leur travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je décide presque toujours seul

Modérément, parfois les employés prennent part à la décision et parfois je décide seul

Beaucoup, les employés participent habituellement aux décisions qui concernent leur travail

8. Dans quelle mesure les employés reçoivent-ils de l'information pertinente pour prendre des décisions relatives à leur travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, ils ne reçoivent qu'un minimum d'information

Modérément, ils reçoivent à l'occasion des informations pour prendre des décisions et parfois non

Beaucoup, ils reçoivent habituellement toute l'information dont ils ont besoin

9. Dans quelle mesure discutez-vous des questions relatives au travail de vos employés avec ceux-ci?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne discute pas de questions relatives au travail

Modérément, je discute à l'occasion de questions relatives au travail et parfois non

Beaucoup, je discute habituellement de questions relatives au travail.

10. Jusqu'à quel point discutez-vous avec vos employés de leurs plaintes ou de leurs problèmes au travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je ne discute pas avec mes employés de leurs plaintes ou de leurs problèmes au travail

Modérément, je discute à l'occasion avec les employés de leurs plaintes ou problèmes et parfois non

Beaucoup, je discute habituellement de questions relatives au travail

11. Dans quelle mesure cherchez-vous à obtenir et à utiliser de façon constructive les idées et les opinions de vos employés pour résoudre les problèmes concernant leur travail?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Très peu, je m'efforce rarement de les obtenir

Modérément, je m'efforce à l'occasion de les obtenir et de les utiliser et parfois non

Beaucoup, je m'efforce habituellement de les obtenir et de les utiliser

12. Dans quelle mesure donnez-vous des "feedback" (commentaires) à vos employés lorsqu'ils font bien ou mal leur travail?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Très peu, je ne dis presque jamais s'ils font bien ou mal leur travail

Modérément, je le dis à l'occasion s'ils font bien ou mal et parfois non

Beaucoup, je le dis habituellement s'ils font bien ou mal leur travail

13. Dans quelle mesure motiviez-vous vos employés à bien faire leur travail?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Très peu, je ne les motive pas. Ils n'ont qu'à faire leur travail

Modérément, j'encourage parfois les employés à bien faire leur travail et parfois non

Beaucoup, j'encourage habituellement les employés à bien faire leur travail

14. Dans quelle mesure donnez-vous un travail qui correspond aux compétences de vos employés?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Très peu, je ne tiens pas compte des compétences de mes employés lors de l'attribution du travail

Modérément, je tiens compte à l'occasion des compétences de mes employés lors de l'attribution du travail et parfois non

Beaucoup, je tiens compte habituellement des compétences de mes employés lors de l'attribution du travail

15. Dans quelle mesure intervenez-vous lorsqu'il y a "conflit" entre des employés?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

Très peu, je n'interviens pas. Je laisse le conflit se résoudre par lui-même

Modérément, j'interviens à l'occasion directement auprès des employés pour discuter du conflit et trouver une solution et parfois non

Beaucoup, j'interviens habituellement pour aider à résoudre le conflit

16. Dans quelle mesure encouragez-vous vos employés à collaborer ensemble dans leur travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je n'encourage pas mes employés à collaborer ensemble. Je leur demande de faire leur travail uniquement

Modérément, je les encourage à travailler ensemble lorsque cela est possible et parfois non

Beaucoup, je les encourage habituellement à travailler ensemble lorsque c'est possible

17. Dans quelle mesure les employés participent-ils à la formulation des objectifs de travail?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, ils ne participent pas à la fixation des objectifs. Ils ne sont qu'informés

Modérément, ils participent à l'occasion à la fixation des objectifs et parfois non. Ils sont informés de ceux-ci

Beaucoup, ils participent habituellement à la formulation des objectifs et ils sont informés de ceux-ci

18. Dans quelle mesure donnez-vous un travail qui correspond aux intérêts de vos employés?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5

Très peu, je tiens pas compte des intérêts de mes employés lors de l'attribution de travail

Modérément, je tiens compte à l'occasion des intérêts de mes employés lors de l'attribution de travail et parfois non

Beaucoup, je tiens compte habituellement des intérêts de mes employés lors de l'attribution de travail

## D. DISCUSSION AVEC LE PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

Jusqu'à ce moment, nous avons discuté de votre entreprise, de vos pratiques de gestion et de votre décision de partir en affaires. Pour poursuivre, nous aimerais vous connaître davantage comme personne. Pourriez-vous nous parler de vous.

## 6. CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

Dans cette dernière partie du questionnaire, nous désirons obtenir des informations personnelles sur vous.

1. Nom: \_\_\_\_\_

2. Age: \_\_\_\_\_

3. Etat civil:
- 1) Marié(e)
  - 2) Célibataire
  - 3) Séparé(e)
  - 4) Divorcé(e)
  - 5) Veuf (ve)

4. Nationalité: \_\_\_\_\_ Citoyenneté \_\_\_\_\_

5. Langue maternelle:
- 1) Français
  - 2) Anglais
  - 3) Autre

6. Nombre d'années de scolarité: \_\_\_\_\_

7. Dernier niveau de scolarité:

- 1) Secondaire
- 2) Collégial
- 3) Universitaire

8. Certificats et titres professionnels:

- a) Corporation: \_\_\_\_\_   
 b) Corporation: \_\_\_\_\_

9. Autre programme de formation: \_\_\_\_\_

10. Participation sociale et formation para-académique:

a) Faites-vous partie d'associations industrielles ou commerciales reliées ou non à l'industrie dans laquelle évolue votre entreprise:

- 1) Oui
- 2) Non

Nom de l'association

Titre

---



---



---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que recherchez-vous dans cette participation:

---



---



---



b) Avez-vous déjà participé à des congrès, séminaires d'information ou de formation reliés ou non à l'industrie dont fait partie l'entreprise:

- 1) Oui
- 2) Non

Congrès-séminaires

Titre

---



---



---


Que recherchez-vous dans cette participation:

---



---



---



- c) Au cours de votre carrière, avez-vous tenté d'acquérir plus de connaissances, de formation ou d'habiletés susceptibles de vous rendre plus apte à gérer vos affaires:

Oui 1

Non 2

Si oui, par quels moyens autres que ceux mentionnés ici:

## 11. Expérience de travail (derniers emplois)

Dernier emploi (le plus récent)

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

Nombre d'années de service: (19\_\_ - 19\_\_ ) \_\_\_\_\_

Secteur industriel: \_\_\_\_\_

Taille de l'entreprise: PME 1  
Grande 2

Titre(s) ou poste(s) occupés successivement:

---



---



---



---

  
  
  


Raison(s) de départ:

---



---



En plus de cet emploi régulier, aviez-vous un emploi à temps partiel:

oui 1

non 2

La nature de cet emploi:

---



---

Emploi précédent

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

Nombre d'années de service: (19\_\_ - 19\_\_ ) \_\_\_\_\_

Secteur industriel: \_\_\_\_\_

Taille de l'entreprise: PME 1  
Grande 2

**Titre(s) ou poste(s) occupés successivement:**

---



---



---



---

  
  
  


**Raison(s) de départ:**

---



---



**En plus de cet emploi régulier, avez-vous un emploi à temps partiel:**

oui 1  
non 2

**La nature de cet emploi:**

---



---



**Avant cette dernière occupation, avez-vous exercé un emploi qui ait été associé à l'industrie dont fait partie l'entreprise que vous dirigez:**

oui 1  
non 2

## 12. Antécédents familiaux

**Niveau d'instruction de vos parents:**

élémentaire	1	père	_____
secondaire	2		
collégial	3		
universitaire	4		

mère	_____
------	-------

**Emploi ou occupation principale de votre père au cours de sa vie active:**

**Titre ou fonction:** \_\_\_\_\_

**Secteur industriel:** \_\_\_\_\_

**Taille de l'entreprise:** PME 1  
Grande 2

**Cette entreprise et/ou industrie dont il fait partie est-elle reliée à l'entreprise que vous dirigez actuellement:**

oui 1  
non 2

**Si oui, à quel titre:** \_\_\_\_\_

**En dehors de ses occupations de mère de famille, votre mère avait-elle une occupation à caractère lucratif:**

oui 1  
non 2

**Titre ou fonction:** \_\_\_\_\_

**Secteur industriel:** \_\_\_\_\_

**Taille de l'entreprise:** PME 1  
Grande 2

Cette entreprise et/ou industrie dont elle fait partie est-elle reliée  
à l'entreprise que vous dirigez actuellement:

oui 1  
non 2

Si oui, à quel titre: \_\_\_\_\_

13. Autres renseignements

Avez-vous déjà été propriétaire-dirigeant d'une ou de d'autres entre-  
prises avant celle-ci:                   oui 1

non 2

Qu'est-il arrivé de cette (ces) entreprise(s):   
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. Avez-vous déjà participé à des activités socio-économiques (ex. club  
social, loisir) à titre d'organisateur:

oui 1  
non 2

Nombre d'enfants dans votre famille (frères et sœurs) \_\_\_\_\_

Votre position dans la famille: \_\_\_\_\_

15. Avez-vous actuellement d'autre(s) occupation(s) de travail ou emploi(s)  
à part de celle mentionnée précédemment?

oui 1  
non 2

Si oui, laquelle: \_\_\_\_\_   
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## REFERENCES

- BASIRE, M., La théorie des 5 niveaux , Direction et gestion, 1976, 2, 11-21, 3, 11-22, 4, 13-20, 5, 11-16..
- BECKMAN, M.D., GOOD, W.S., WYEKHAM, R.G., Small Business Management Concepts and Cases , John Wiley and Sons Limited, 1982.
- BRADEN, P.(1977), voir DUNKELBERG, W.C., COOPER, A.C., Entrepreneurship and paths to business ownership, Purdue University, West Lafayette, Indiana, 1984.
- BROOM, H.N., LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W. , Small Business Management, South-Western Publishing Co., 6th Edition, 1983, chap. 12.
- BUCHELE, B.R., Business Policy in Growing Firms , Chandler Publishing Company, 1967.
- CANNON, J.T. (1968), voir GLUECK, W.L., JAUCH, L.R. , Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill inc., Fourth Edition, 1984.
- CHANDLER, A. JR. (1967), voir GLUECK, W.L., JAUCH, L.R., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill inc., Fourth Edition, 1984.
- CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L., Les cinq stades de l'évolution d'une PME , Harvard L'expansion, autumn, 1983, pp. 51-63.
- COOPER, A.C., Strategic Management: new ventures and small business, voir Schendel, D.E., et Hofer, C.W. Strategic Management: a new view of Management policy and planning, Little Brown and Company, 1979.
- COOPER, A.C., DUNKELBERG, W.C., voir Vesper, K.H., Frontiers of entrepreneurship research, Proceeding of the conference on entrepreneurship, 1982.
- COOPER, A.C., DUNKELBERG, W.C., Entrepreneurship and paths to business ownership, Purdue University, West Lafayette, Indiana, 1984.
- DICKINSON, R.A., FERGUSON, C.R., SIRCAR, S., Critical Success Factors and Small Business, American Journal of Small Business, Vol. VIII, 3, Janv.-March, 1984, pp. 49-57.
- DUN AND BRADSTREET INC. Le rapport sur les faillites de l'année 1981, Toronto, Dun and Bradstreet Inc., 1981.
- DRUCKER, P.F., La pratique de la direction des affaires, Edition d'organisation, 1954, pp. 235-261.
- ETTINGER, J.C., Some belgian evidence on entrepreneurial personality, European Small Business Journal, 1, 2, hiver, 1982.

FILLEY, A.C., ALDAG, R.J., Characteristics and measurement of an organizational typology, Academy of Management Journal, vol. 21, 4, déc. 1978, pp. 578-591.

FORTIN, P.A., Devenez entrepreneur, Presse de L'université Laval, Québec, 1986.

FOURCADE, C. , Le démarrage des entreprises: Comparaisons Internationales, Université Montpellier 1, 25 pages, Proceedings of the international symposium on the small business, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 1984.

GASSE, Y., Characteristics, functions and performance of small firm owner-manager in two Industrial Environment, Thèse de Doctorat, Northwestern University, 1978.

GERVAIS, M. Pour une théorie de l'organisation PME, Revue Française de Gestion, Mars-Avril, 1978, pp. 37-49.

GILL, J., Factors affecting the survival and growth of the smaller company, Gower Publishing Compagny, 1985.

GLUECK, W.L., JAUCH, L.R., Business policy and strategic management, McGraw-Hill Inc., Fourth Edition, 1984.

GREINER, L.E. , Evolution and Revolution as Organization Grow, Harvard Business Review, vol. 50, July-august, 1972, pp. 37-46.

GUERIN, G., ET LES AUTRES. La planification des ressources humaines dans l'entreprise, Emploi et Immigration Canada, 1984.

HABERLAND, G., La gestion de l'entreprise en période de crise: un check-up en 60 questions, Traduit par J.-E. Leymaire, Edition Entreprise Moderne, Paris, 147 pages, 1977.

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

IBRAHIM, A.B., GOODWIN, J.R., Toward excellence in small business: an empirical study of successful small business, Acte du Colloque International sur la PME, Université du Québec à trois-Rivières, Québec, 9 pages, 1984.

I.N.P., L'autodiagnostic sommaire de votre entreprise, Institut National de Productivité, Québec, 1983.

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

- KOTLER, P., Marketing management, Publi-Union, 3e édition, Traduction R. Dubois, 1976, pp. 482-483.
- KROEGER, C. R., Managerial development in the small firm, California Management Review, vol. XVII, 1, Fall, 1974, pp.41-47.
- LAFLAMME, M., Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Edition Gaétan Morin, 1977.
- LALONDE, C. Faillites d'entreprises: une étude en contexte régional au Québec, Thèse de Doctorat, Université Laval, Québec, 1984.
- LAUFER, J., Comment on devient entrepreneur, Revue Française de gestion, 2, 1974.
- L.E.E.R., Profil des PME au Saguenay - Lac ST-Jean: questionnaire enquête auprès des entreprises, Laboratoire d'études économiques et régionales, Université du Québec à Chicoutimi, 1982.
- LEVITT, T., Exploit the product life cycle, Harvard Business Review, Vol. 43, 6, 1965, pp.81-94.
- LIPPITT, G.L., SCHMIDT, W.H., Crises in a developing organization, Harvard Business Review, vol. 45, 6, 1967, pp.102-112.
- LORRAIN, J., DUSSAULT, L., Les caractéristiques psychologiques et les comportements de gestion des propriétaires-dirigeants:cas des PME manufacturières en phase de démarrage, Acte de colloque Conférence Internationale de la petite entreprise, Université de Calgary, Mai, 1986.
- MINISTÈRE INDUSTRIE ET COMMERCE, Les PME au Québec: état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME, Gouvernement du Québec, 1986.
- NAUMES, W., The entrepreneurial manager in the small business, Addison-Wesley Publishing Company inc., 1978.
- NIE, H.N., HULL, C.H., JENKINS, J.G., STEINBRENNER, K., BENT, D.H., Statistical package for the social sciences (S.P.S.S.), New-York, McGraw-Hill, 1975.
- QUINN, R.E., CAMERON, K., Organization life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, Management Science, vol. 29, 1, janv., 1983, pp. 33-51.
- PARKS, G.M., How to climb a growth curve: eleven hurdles for the entrepreneur-manager, part 1, Journal of Small Business Management, vol. 15, 1, Jan., 1977, pp.25-29.

- PARKS, G.M., How to climb a growth curve: eleven hurdles for the entrepreneur-manager, part 2, Journal of Small Business Management, vol. 15, 2, April, 1977, pp.41-45.
- PERREAULT, Y.G., DELL'ANIELLO, P., Autodiagnostic de gestion: Commerce au détail, L'entreprise manufacturière, L'entreprise de service, Programme de formation de l'homme d'affaires, PME Inc., 1982.
- PERRIEN, J., CHERON, E.J., ZINS, M., Recherche en marketing: méthodes et décisions, Edition Gaétan Morin, 1983.
- PETERSON, R.A., KOZMETSKY, G., RIDGWAY, N.M., Perceived causes of small business failures: a research note, American Journal of Small Business, vol. VIII, 1, July-Sept., 1983, pp.15-19.
- ROBINSON JR., R.B., PEARCE II, J.A., VOSIKIS, G.S., TIMOTHY,S.M., The relationship between stage of development and small firm planning and performance, Journal of Small Business Management, vol. 22, 2, april, 1984.
- SCOTT, B. (1970), voir GLUECK, W.L., JAUCH, L.R. , Business policy and strategic management, McGraw-Hill inc., Fourth Edition, 1984.
- SCHEAR, J.-J., Le check-up de la PME, Les Editions d'Organisation, Paris, 1983.
- SEIGEL, S., Non-parametric statistics for the behavioral science, International student édition, McGraw-Hill, Book compagny inc., 1956.
- SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S.W., Les méthodes de recherche en Sciences sociales, Montréal, Edition HRWm, 1977.
- SEXTON, D.L., BOWMAN, N. B., Growth orientation as a distinguishing factor between entrepreneurship and small business, Actes de colloque du conseil national de la petite entreprise, Montréal, 1985.
- SIROPOLIS, N.C., Small business management: A Guide to Entrepreneurship, Houghton Mifflin Compagny, 1977.
- SMITH, N.R., The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, Mich., 1967.
- STANWORTH, M.J.K., CURRAN, J., Growth & the small firm - an alternative view, Journal of management studies, vol. 13, 2, may, 1976.

- STEINMETZ, L.L., Critical stages of small business growth,  
Business Horizons, vol. XII, 1, feb., 1969, pp. 29-36.
- SWEENEY, G.P., Les nouveaux entrepreneurs: petites entreprises innovatrices., Edition d'organisations, 1983.
- TATE, C.E., MEGGINSON, L.C., SCOTT, C.R., TRUEBLOOD, L.R.,  
Successful small business management, Third Edition, Business Publications inc., 1982.
- THAIN, D.H., Stages of corporate development, The Business Quarterly, winter, vol.34, 4, 1969, pp.32-45.
- TIBBITS (1978), voir GORB, P., DOWELL, P., WILSON, P., Small business perspectives, London, Amstrong Publishing, 1981.
- VARGAS, G., Les crises de croissance de la PMI-PME, Revue Française de gestion, janv.-fev., 44, 1984.
- VOSIKIS, G., GLUECK, W.F., Small business problems and stages of development, Proceedings Academy of Management, august 9-13, Detroit, Michigan, 1980, pp.373-377.
- WORTMAN, L.A., Succesful small business management, Amacom, 1976.