

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE
EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR
FATOUMATA TOURÉ**

**LES PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES
ENTREPRENEURS MALIENS LORS DES PHASES DE
PRÉDÉMARRAGE ET DE DÉMARRAGE
D'UNE ENTREPRISE**

SEPTEMBRE 1997



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

Dédicace

*À la mémoire de mes deux frères Gaoussou Touré et Fousseïni Touré,
à ma mère et à toute ma famille
et enfin à mon compagnon de vie
ce mémoire est dédié*

RÉSUMÉ

Cette recherche descriptive porte sur la problématique de démarrage des petites et moyennes entreprises maliennes et vise à identifier les problèmes auxquels les entrepreneurs maliens font face, lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise. Elle vise aussi à mesurer le niveau de présence, le niveau d'importance et les causes des problèmes identifiés.

Un nombre important de petites entreprises se créent aujourd'hui au Mali grâce aux efforts déployés par le gouvernement. Parallèlement à cette création, bon nombre d'entreprises aussi échouent au début de leur opération. La littérature traitant de ce sujet montre que la phase de démarrage est cruciale dans l'évolution d'une entreprise et qu'elle semble être liée à la phase de prédémarrage. Beaucoup de chercheurs affirment que les échecs sont dus à des problèmes tant nombreux que variés. C'est à partir de ces constats que nous avons orienté cette recherche vers l'identification des problèmes de prédémarrage et de démarrage d'entreprises au Mali. Une revue de littérature portant sur les problèmes identifiés auprès de certains entrepreneurs nous a permis de mettre en lumière ce que révèle la littérature sur le sujet et aussi de formuler des objectifs et des hypothèses de recherche.

Un questionnaire de type fermé a permis, après un pré-test et un test d'expert, de recueillir les données. L'enquête a été menée auprès de 42 entreprises maliennes, pendant le juillet et le mois d'août 1996. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science), version window. Un ensemble de statistiques descriptives a permis de dresser le profil de l'échantillon, d'identifier les problèmes qu'affrontent les entrepreneurs maliens, lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise, et leurs causes, tels qu'exprimés par les propriétaires-dirigeants.

Une grande limite à cette recherche réside dans le faible nombre de répondants à s'exprimer concernant la section sur l'analyse des problèmes. Toutefois, il ressort des résultats obtenus que plus de la moitié de l'échantillon se sont exprimés sur la présence du problème lié à l'acquisition et l'installation des équipements, lors de la phase de prédémarrage. Mais le problème prédominant

semble être l'obtention du financement. Parallèlement, la principale cause expliquant les problèmes vécus lors de la phase prédémarrage est le manque de ressources.

Pour la phase de démarrage, les énoncés des problèmes, les plus présents sont: le manque d'argent chez les clients, la gestion du temps, le recrutement et la sélection des employés polyvalents et qualifiés, l'atteinte d'un niveau de vente suffisant ainsi que les revenus insuffisants pour couvrir les dépenses personnelles. En terme d'importance, les principaux problèmes à cette phase sont: l'obtention du financement, le développement d'un système comptable et la gestion du temps. Parmi ceux-ci, le plus prédominant, selon les répondants, serait la gestion du temps. Quant aux causes des problèmes lors du démarrage, la principale est le manque de ressources, suivie du manque de temps. Concernant les hypothèses de recherche, nous n'avons pas été en mesure de les vérifier, en raison du faible taux de réponse.

Malgré ses limites, cette recherche donne une grande ouverture aux recherches futures. Elle permet aux chercheurs d'essayer de comprendre davantage les difficultés des petites entreprises maliennes en utilisant d'autres méthodes afin d'obtenir un taux de réponse plus élevé.

Par ailleurs, il faut reconnaître que cette étude a permis de mettre en lumière le besoin de concevoir de nouveaux programmes de financement et de formation afin d'aider les entrepreneurs maliens dans le processus de création et de démarrage d'entreprise, sachant que l'inexpérience et la disponibilité des ressources semblent caractériser la problématique de création et de démarrage d'entreprises au Mali.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je tiens à adresser mes remerciements et témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes qui l'ont rendu possible. Tout d'abord, je remercie particulièrement M. Louis Dussault, mon directeur de recherche, pour son excellent encadrement, ses critiques constructives, sa rigueur de travail et sa souplesse tout au long de cette recherche.

Je remercie également Mme Sandra-Marie Hrycko, collègue d'étude et assistante de recherche de M. Louis Dussault, pour sa collaboration à tout moment où j'avais besoin d'une recherche documentaire.

Mes remerciements s'adressent également aux entrepreneurs maliens, qui ont bien voulu répondre à mes questionnaires. Merci aussi à Mme Niang Emma de la direction nationale de l'Industrie, au personnel de Niessiriso, à M. Monjeau du CECI et à M. Abdoulaye Diallo pour les informations précieuses au moment de l'enquête.

M.Vicky Baruti a participé à l'aménagement de ce mémoire, qu'il retrouve ici mes remerciements sincères. Je remercie aussi le gouvernement malien qui a accepté la poursuite de mes études, l'agence canadienne de développement international et le programme canadien de bourses de la francophonie qui ont financé mes études et aussi la direction de la coopération qui gère le programme. Plus particulièrement, je remercie Mme Micheline Roberge, conseillère au niveau de la direction de la coopération internationale pour sa compréhension.

Certains collègues, amis et compatriotes ont rendu mon séjour agréable au Québec, notamment Martine Tremblay, Denis Fortin, Mame Dior Seck, Rama Sampil, Madiké Sall, Yacouba Traoré, M Antoine N'Tetu, la famille Dravé, recevez mes remerciements sincères.

Mme Normande Lapointe a su m'apporter son soutien pour le dépôt de ce travail. Qu'elle retrouve ici ma reconnaissance et mes remerciements particuliers.

Enfin je remercie toutes et tous ceux qui m'ont, d'une façon ou d'une autre, apporté leur soutien tout au long de ce travail.

TABLE DE MATIÈRES

	<u>Page</u>
RÉSUMÉ.....	III
REMERCIEMENTS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES.....	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: LA PROBLÉMATIQUE.....	3
CHAPITRE II: CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	12
2.1 Présentation générale du Mali.....	14
2.2 Structures de l'enseignement.....	15
2.3 Situation économique.....	16
2.3.1 Le secteur privé dans le contexte malien.....	18
2.3.1.1 L'historique.....	18
2.3.1.2 Le profil du secteur privé.....	20
2.3.2 Les principales formes de sociétés au Mali.....	21
CHAPITRE III: CADRE THÉORIQUE.....	24
3.1 Définitions et caractéristiques des concepts.....	26
3.1.1 Définition du concept de problème.....	26
3.1.2 Définition du concept de PME.....	29
3.1.3 Modèles de développement d'une entreprise.....	31
3.1.4 Phase de prédémarrage d'une entreprise.....	34
3.1.4.1 Définition.....	34
3.1.4.2 Caractéristiques de la phase de prédémarrage.....	35

3.1.5 Phase de démarrage d'une entreprise.....	38
3.1.5.1 Définition.....	38
3.1.5.2 Caractéristiques de la phase de démarrage.....	40
3.2 Recension de la littérature sur les problèmes des entreprises.....	46
3.2.1 Problèmes spécifiques aux PME.....	47
3.2.1.1 Problèmes spécifiques à la phase de prédémarrage.....	53
3.2.1.2 Problèmes spécifiques à la phase de démarrage.....	56
3.3 Objectifs de l'étude.....	60
3.4 Hypothèses de recherche.....	61
CHAPITRE IV: MÉTHODOLOGIE.....	63
4.1 Population d'enquête.....	64
4.2 Technique d'échantillonnage.....	66
4.3 Instrument de mesure.....	67
4.4 Collectes des données.....	68
4.5 Méthode d'analyse.....	69
CHAPITRE V: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	71
5.1 Présentation de l'échantillon.....	72
5.2 Caractéristiques générales des entrepreneurs rencontrés.....	74
5.2.1 Caractéristiques socio- démographiques.....	74
5.2.2 Caractéristiques de la formation et de la spécialisation des entrepreneurs.....	76
5.2.3 Caractéristiques de l'expérience de travail des entrepreneurs.....	76
5.2.4 La motivation, les facteurs déclencheurs et les sources de l'idée d'affaires.....	79
5.3 Les caractéristiques des entreprises échantillonnées.....	81
5.3.1 Caractéristiques générales des entreprises.....	81
5.3.2 Caractéristiques de la phase de prédémarrage.....	84
5.3.3 Caractéristiques de la phase de démarrage.....	87
5.3.4 Les facteurs de l'environnement perçus par les entrepreneurs comme étant des opportunités ou menaces pour le fonctionnement de leur entreprise.....	90

5.3.5 Les forces et les faiblesses des entreprises échantillonnées.....	90
5.4 Les problèmes identifiés par les entrepreneurs.....	92
5.4.1 Les principaux problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage.....	94
5.4.1.1 La présence et le niveau importance des problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage.....	94
5.4.1.2 Les causes des problèmes identifiés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage.....	97
5.4.2 Les problèmes identifiés lors de la phase de démarrage.....	100
5.4.2.1 La présence et le niveau d'importance des problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage.....	101
5.4.2.2 Les causes des problèmes identifiés lors de la phase de démarrage.....	104
5.5 Vérification des hypothèses.....	106
INTERPRÉTATION, DISCUSSION ET LIMITES.....	112
RECOMMANDATIONS POUR LES FUTURES RECHERCHES.....	123
CONCLUSION.....	125
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	128
ANNEXE I: Questionnaire d'enquête.....	139
ANNEXE II: Lettre d'introduction auprès des PME.....	168
ANNEXE III: Les tableaux présentant les résultats complets et descriptifs des problèmes et leurs causes tels qu'identifiés par les entrepreneurs consultés, lors des phases de prédémarrage et de démarrage.....	170

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 Synthèse des définitions du concept de problème.....	28
Tableau 3.2 Classification des PME canadiennes selon le nombre d'employés et le secteur d'activités.....	30
Tableau 5.1 Répartition des entreprises échantillonnées par secteur d'activités.....	73
Tableau 5.2 Caractéristiques socio-démographiques des entrepreneurs rencontrés.....	75
Tableau 5.3 Caractéristiques de la formation scolaire des entrepreneurs rencontrés.....	77
Tableau 5.4 Caractéristiques des expériences de travail des entrepreneurs..	78
Tableau 5.5 La motivation, les facteurs déclencheurs et la source de l'idée d'affaires des entrepreneurs rencontrés.....	80
Tableau 5.6 Caractéristiques générales des entreprises.....	82
Tableau 5.7 Les objectifs poursuivis par les entrepreneurs, leurs critères de performance et la situation financière de leur entreprise.....	84
Tableau 5.8 Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage.....	86
Tableau 5.9 L'état de connaissance des entrepreneurs en rapport avec le secteur d'activités et la gestion.....	87
Tableau 5.10 Répartition des responsabilités des fonctions de l'entreprise...	89
Tableau 5.11 Répartition du temps hebdomadaire consacré, par les entrepreneurs, aux activités de l'entreprise.....	89

Tableau 5.12 Les facteurs de l'environnement perçus par les entrepreneurs comme étant des menaces ou opportunités pour leur entreprise.....	91
Tableau 5.13 Les forces et les faiblesses des entreprises échantillonnées...	92
Tableau 5.14 Les principaux problèmes identifiés par les entrepreneurs maliens lors de la phase de prédémarrage.....	95
Tableau 5.15 Les causes fondamentales des problèmes identifiés par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage.....	98
Tableau 5.16 Fréquences regroupées des causes fondamentales des problèmes évalués par les entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage.....	100
Tableau 5.17 Les principaux problèmes identifiés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage.....	102
Tableau 5.18 Les principaux problèmes identifiés lors de la phase de démarrage et leurs causes fondamentales.....	105
Tableau 5.19 Fréquences regroupées des causes fondamentales des problèmes évalués par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage.....	107
Tableau 5.20 La distribution de fréquence des choix relatifs à l'importance des problèmes identifiés lors de la phase prédémarrage, le test d'ajustement de la distribution,.....	109
Tableau 5.21 La distribution de fréquence des choix relatifs à l'importance des problèmes identifiés lors de la phase de démarrage, le test d'ajustement de la distribution,.....	110

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Représentation d'un exemple de modèle de développement d'une entreprise.....	33
--	----

INTRODUCTION

La création de petites et moyennes entreprises constitue aujourd'hui l'espoir des pays africains pour leur développement économique et social, le Mali y compris. Après plusieurs années d'expérience de l'économie planifiée, où les entités économiques étaient, en majorité, des grandes entreprises publiques qui ont fermé leurs portes après un temps, soit peu de réussite, il est compréhensible que ces pays se penchent aujourd'hui sur une nouvelle stratégie de développement économique. En effet, l'apport des PME dans la croissance économique de tous les pays, sans distinction de niveau de développement, est aujourd'hui indiscutablement important.

Les pays africains en sont conscients et se battent depuis quelques années pour l'épanouissement des PME en Afrique, à travers les programmes de financement, de formation et autres. Mais il se trouve que les études empiriques aussi permettent de mieux comprendre le fonctionnement général des petites entreprises. D'ailleurs les recherches sur l'entrepreneuriat se comptent aujourd'hui en milliers dans les pays industrialisés, et abordent différents sujets du fonctionnement général des PME. Cependant, le taux d'échec assez élevé

chez les jeunes entreprises a incité plusieurs chercheurs (Fourcade, 1986, Dodge et Robbins, 1992, Terpstra et Olson, 1993) à s'intéresser à la compréhension des problèmes qu'affrontent les entrepreneurs au cours des différentes phases d'évolution de leur entreprise. Tout comme ces auteurs, nous nous intéressons dans cette étude à l'identification des problèmes qu'affrontent les entrepreneurs maliens, mais plus spécifiquement, lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise.

Ce travail de cinq grands chapitres présente en premier lieu la problématique de recherche, à partir de laquelle, nous formulons la question de recherche. Le deuxième chapitre présente le milieu d'enquête. Le troisième aborde le cadre théorique et la recension littéraire et nous permettra de formuler les objectifs et les hypothèses de recherche. La méthodologie fait l'objet du chapitre quatre. Enfin, au dernier chapitre, nous exposons et analysons les résultats de la recherche. L'interprétation et la discussion des résultats obtenus nous permettront de conclure le travail.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Depuis la publication des travaux de David Birch en 1979 (Levasseur, 1986) sur la création d'emplois aux Etats-Unis par les entreprises de moins de 20 employés, l'importance de la PME¹ dans le développement socio-économique, en général, et dans la création d'emplois, en particulier, n'est plus un mythe, mais plutôt une réalité. "Qu'il s'agisse de la création de nouveaux emplois, de la croissance de l'activité économique, du développement régional ou, en général, d'une meilleure adaptation sociale aux nouvelles conditions de vie, les PME jouent un rôle fort significatif"(Blais et Toulouse, 1992, P.1).

Les statistiques confirment clairement ce propos. Aux Etats Unis, le nombre des petites entreprises varie de 5 à 20 millions et ce nombre augmente de 2% par an de même que le taux de croissance de la population (SBA², 1995). Selon cette même source, entre 1977 et 1987, la part de ces entreprises dans l'emploi a augmenté de 4%, soit de 11,3 millions à 16,5 millions d'emplois net. Au Canada, de 1974 à 1982, le nombre d'emplois a connu une augmentation de

¹ PME= petite et moyenne entreprise
² SBA = Small Business Administration

24,7%. Près de 55% de cet accroissement est attribuable aux entreprises de moins de 20 employés (Levasseur, 1986). Au niveau du Québec, en 1994 les PME représentaient 99,5% de l'ensemble des entreprises (MICST³, 1996). En France, en 1986, elles représentaient 98,8% des 2 851 985 établissements recensés à l'INSEE⁴ et comptaient pour 49,9% des emplois créés (Julien et Marchessnay, 1988).

Par rapport aux pays africains du Sud-sahara, Tchietchou (1996) souligne que le secteur privé représente 20% de l'activité économique contre 80% pour le secteur public. Pourtant depuis plus d'une décennie, ces pays font preuve d'initiative privée. Plus précisément, au début des années 80, leurs stratégies de développement ont mis l'accent sur le rôle socio-économique fondamental des petites et moyennes entreprises comme réponses dynamiques aux conditions du marché national, régional et local (Henault, M'barek, 1991).

Ainsi, au début des années 80, le Mali, à l'instar des pays africains au sud du Sahara, s'est engagé dans la mise en œuvre des politiques de réformes économiques et de programmes d'ajustement structurel concoctés par la banque mondiale et le fonds monétaire international (Cissé, 1995). L'un des objectifs de ces programmes étant de réduire le poids du secteur public dans le développement économique afin de donner la place au secteur privé, l'État avait

³ MICST = Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie
⁴ INSEE = Institut National des Statistiques et d'Études Économiques

alors pour tâche de créer un environnement favorable à l'épanouissement des petites entreprises privées qui doivent jouer le rôle de moteur du développement économique (Molinier et Sidibé, 1995).

Dans le cadre de cette politique, le gouvernement malien a entrepris un important programme de désengagement des activités de production de biens et de services, prenant quantité de mesures tendant à assurer la promotion du secteur privé. Le cadre législatif et réglementaire s'en est trouvé singulièrement amélioré (Tchietchou, 1996). Les promoteurs des PME se sont trouvés bénéficiaires des avantages tels que les réductions d'impôts ou certaines formes d'exonérations et d'exemptions (Molinier et Sidibé, 1995). Le gouvernement a aussi favorisé la mise en place des organismes d'appui aux PME. Ce qui explique, à partir de l'année 1987, l'émergence des structures étrangères et nationales qui apportent aux PME appuis et soutiens techniques, financiers et juridiques (Cissé, 1995). Les lignes de crédit atteignent aujourd'hui vingt (20) milliards de Fcfa⁵ (Boher, 1996).

Ces efforts déployés par le gouvernement ont permis la création de plusieurs entreprises. Selon le rapport de recensement industriel de la Direction Nationale de l'industrie (dénommée ci-après DNI) pour 1994, les privées représentent chaque année 74% du nombre des entreprises créées. Du côté des

⁵ Fcfa = Franc de la communauté financière africaine, sa valeur en franc français est fixée à 0,01.
1 FF=100Fcfa, pour le dollar Canadien, ce taux varie de 300 à 400 fcfa.

organismes d'appui, le F.E.D. (Fond Européen de Développement) a financé, de 1987 à 1994, 900 projets au Mali. Pendant cette même période, 694 autres entreprises, soit 2 225 nouveaux emplois, ont été créés, grâce à l'appui de plusieurs organismes (Cissé, 1995). Néanmoins, bon nombre de ces entreprises créées n'arrivent pas à leurs fins, certaines ne voient même pas le jour. Parmi les projets agréés par la DNI, entre 1993 et 1995, plus de la moitié n'a pu être réalisée (Molinier et Sidibé, 1995). L'étude de Cissé (1995), menée sur l'action des organismes d'appui aux PME, a montré que le taux d'échec des entreprises financées est de 49%. Selon l'auteur, ce taux pourrait aller à la hausse si des solutions rapides ne sont pas trouvées aux graves difficultés que rencontrent la plupart des entreprises aujourd'hui en activités. La durée moyenne de vie de celles qui ont disparu a été estimée à un (1) an.

L'échec des entreprises à bas âge est un fait observé sur le plan international. Selon les pays et les secteurs d'activités, il est estimé que 35 à 70% des entreprises qui se créent périssent et succombent dans les mois ou les trois ans qui suivent leur date de création (Centre de Turin, 1991). Au Canada, 43% des entreprises créées en 1984 ont disparu avant la fin de 1986 (ISCT⁶, 1991). En France, en 1991, 53% des échecs étaient le fait des entreprises de moins de cinq ans (Torre, 1995). La phase de démarrage est donc une étape difficile dans le cycle de vie d'une entreprise.

⁶ ISCT= Industrie des sciences, du commerce et de la technologie

Par ailleurs, la phase de démarrage semble influencée par la phase de prédémarrage. Selon Sammut (1996), la qualité de la phase de démarrage paraît conditionnée par la cohérence de la phase de prédémarrage. Cet avis est partagé par Foucarde (1986) qui arrive à la conclusion de son étude que le démarrage de l'entreprise dépend de sa capacité à résoudre des problèmes internes au cours du prédémarrage. Beaucoup plus, le prédémarrage assure, en partie, le succès d'une entreprise (Fortin, 1992). Mais rares sont les auteurs qui s'intéressent à cette phase d'évolution de l'entreprise (Dussault et al., 1995)

Le phénomène d'échec des entreprises préoccupe beaucoup les chercheurs. À ce sujet, Dodge et Robbins (1992) affirment que les échecs sont dus à des problèmes généralement non résolus. Il faut cependant noter qu'un gestionnaire ne doit pas se limiter à résoudre seulement les problèmes bien définis, il doit aussi identifier les problèmes à résoudre (Pounds, 1969). En effet, l'identification des problèmes est considérée comme une des étapes de résolution de ceux-ci (Pounds, 1969). Plusieurs auteurs (Khan et Rocha, 1978 ; Kazanjian, 1984 ; Dodge et Robbins, 1992 ; Terpstra et Olson, 1993) sont de cet avis et se sont intéressés à l'identification des problèmes auxquels sont confrontés les entrepreneurs.

Selon Perreault, Dell'Aniello et Fournier (1984), les études de Dun

Bradstreet ont montré année après année que 90 % des échecs sont dus à des carences de gestion. En revanche, Torre (1995) laisse entendre que les défaillances des entreprises sont plutôt reliées à l'environnement externe, à des problèmes qui sont hors contrôle de l'entrepreneur, tels que la concurrence et les systèmes de taxation. A l'opposé, Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979) ainsi que Cromie (1991) ont montré que les entreprises font généralement face aux problèmes internes reliés aux fonctions de l'entreprise. De même, Terpstra et Olson (1993) ainsi que Dodge et Robbins (1992) s'appuient sur la présence des problèmes internes dans les PME. Ainsi, les problèmes que peut vivre une entreprise sont nombreux et variés selon la littérature.

En somme, la création des petites entreprises fait partie des stratégies de développement économique du Mali. Mais plusieurs entreprises créées disparaissent à la phase de démarrage. Cette phase est influencée par celle de prédémarrage. De plus, la littérature montre que les échecs sont dus à des problèmes variés. Devant une telle problématique, il est difficile de ne pas s'interroger sur les problèmes que vivent les entreprises maliennes pendant les phases les plus difficiles de leur évolution afin de réduire les échecs. Ainsi, la question de recherche que nous formulons est la suivante :

Quels sont les problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs maliens lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise ?

L'intérêt du sujet se justifie par les propos des auteurs Dell'Aniello (1980) et Dussault et al. (1995). Dell'Aniello soutient qu'on n'insistera jamais trop sur les soins à apporter pour que la phase critique, celle de démarrage, se déroule le mieux possible. Pour Dussault et al., les phases de prédémarrage et de démarrage constituent des périodes cruciales sur lesquelles il faut intervenir afin d'accroître le taux de survie des nouvelles entités économiques. Il est donc nécessaire d'identifier toutes les difficultés qui amènent la fermeture ou même la faillite des entreprises afin d'assurer leur croissance, leur viabilité et leur pérennité.

Les résultats de cette étude pourraient servir au gouvernement malien, aux entrepreneurs, aux organismes d'aide, aux étudiants et aux chercheurs qui s'intéressent à ce domaine. Le gouvernement pourrait connaître, à travers les résultats de cette étude, les difficultés qu'affrontent les jeunes entrepreneurs, déduire leurs besoins et orienter les actions futures vers des programmes de formation, d'assistance, d'informations ou de subventions mieux adaptés et plus efficaces. D'après Cissé (1995), les organismes d'appui au Mali sont en pleine phase de restructuration et de re-définition sans qu'une évaluation globale de leurs actions ait été faite dans le but de fournir des outils de réflexion et d'orientation susceptibles d'éclairer les interventions. Tout comme l'étude de cet auteur, les résultats de cette recherche pourraient combler ce vide. Ils

permettraient aussi aux entrepreneurs de prendre connaissance des problèmes qui peuvent affecter la structuration et le développement d'une entreprise et d'en tirer les enseignements. Enfin, les étudiants et les chercheurs pourraient s'inspirer de ce travail afin d'élaborer des recherches futures.

CHAPITRE II

CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans le but d'aider le lecteur, il nous semble pertinent de présenter le milieu dans lequel l'étude a été effectuée, c'est-à-dire le Mali. Les différents aspects d'un pays sont nombreux, mais ici nous nous limiterons à la présentation des éléments qui peuvent faciliter la compréhension du texte et appuyer la problématique. Tout d'abord, une présentation générale nous permettra de situer ce pays sur les plans géographique, démographique, politique, climatique et religieux; ensuite nous présenterons les différentes structures d'enseignement, pour terminer avec la situation économique, les différentes formes de sociétés au Mali et quelques données sur le secteur privé. Ces informations sont tirées des documents et sources suivants: Internet (Site Undp), DNI (1995), Molinier et Sidibé (1995), DE Benoist (1989), Atlas Jeune Afrique (1980), rapport d'EUMC⁷ (1980), Jeune Afrique économie (déc. 1996) et Atlasco du monde (1996).

⁷ EUMC= entraide universitaire mondiale du Canada.

2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MALI

Le Mali est un vaste pays continental situé au centre de l'Afrique de l'Ouest. Il est entouré par sept (7) Etats: l'Algérie au Nord, le Niger à l'Est, le Burkina Faso au sud-est, la Côte d'Ivoire au Sud, la Guinée au Sud-Ouest, le Sénégal et la Mauritanie à l'Ouest. Ce qui explique sa dépendance, étroite soit-elle, des pays limitrophes ayant accès à l'océan et un équipement portuaire. Avec une superficie de 1 241 700 Km², soit plus du double de celle de France, le territoire malien est découpé en régions, cercles, arrondissements et villages ou fractions. Il compte actuellement huit (8) régions administratives: Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal et un district, Bamako.

Ce pays est arrosé par deux grands fleuves d'Afrique occidentale et leurs affluents: le niger, au centre-est, sur 1 500 km et le sénégâl, à l'ouest sur environ 400 km. Le climat se caractérise par: une saison sèche, entre mars et juin, dont la durée diminue du Nord au Sud; une saison humide de juin à septembre et une intersaison caractérisée par sa fraîcheur d'octobre à février.

Avec un peuplement très ancien, le Mali compte aujourd'hui dix millions huit cent mille (10,8) habitants, soit environ 7 habitants par km². Cette population est composée de plus de 25 ethnies. L'ethnie, la plus importante est celle des Bambaras (33%) suivis des peuls (10%), ces derniers sont des éleveurs semi-

nomades. Le français est la langue officielle. Mais chaque grand groupe ethnique parle une langue particulière qui peut, elle-même, compter plusieurs dialectes. C'est le Bambara, qui est le dialecte, le plus utilisé. L'islam est la religion pratiquée par 94% de la population, elle est suivie du christianisme. L'animisme y est également présent.

Ancienne colonie de la France, le Mali devient république indépendante le 22 septembre 1960. De cette date à l'année 1990, le pays a été dirigé par un régime à parti unique. Depuis 1991 le régime adopté est celui du multipartisme.

2.2 STRUCTURES D'ENSEIGNEMENT

Il existe au Mali 4 niveaux d'enseignement qui sont :

- l'enseignement fondamental, il comprend deux cycles : le premier est d'une durée de 6 ans alors que le second est de 3 ans. Cet enseignement est sanctionné par le Diplôme d'Etudes Fondamentales (DEF) qui permet la poursuite des études;

- l'enseignement secondaire général (de la 10^e à la 12^e) est dispensé dans les lycées d'enseignement général et sanctionné, au bout de 3 ans par le baccalauréat;

- l'enseignement technique et professionnel peut être: de courte durée (2 ans) qui conduit au certificat d'aptitude professionnel; de moyenne durée (4 ans) qui forme des techniciens; ou spécialisé (4 ans en général). Il comprend aussi l'enseignement normal où sont formés les enseignants en art, en sport et pour les enseignements secondaire et général;

- enfin, l'enseignement supérieur dont la durée varie de 2 (école de postes) à 7 ans (médecine). Ne disposant pas d'université, le Mali assurait la formation des cadres dans les grandes écoles: Ecole Normale Supérieure (ENS), Ecole Nationale de Médecine et de Pharmacie, Ecole Nationale d'Administration (ENA), Institut Polytechnique Rural (IPR), Ecoles des Hautes Etudes Pratiques (EHEP), Ecole Nationale des Postes et Télécommunications (ENPT). Une partie des étudiants maliens poursuivent leurs études dans les Universités étrangères (Europe, Amérique et Afrique). La première Université au Mali a démarré en novembre 1996.

2.3 SITUATION ÉCONOMIQUE

Sur le plan économique, l'agriculture demeure la principale source de revenus pour près de 80% de la population. Ses principales cultures sont le mil, le sorgho, le riz, le maïs, l'arachide et le coton. L'élevage constitue après

l'agriculture l'autre principale richesse du pays. Les sources halieutiques sont assez importantes et sont constituées de pêcheries traditionnelles notamment dans la région de Mopti. Sur le plan énergétique, les potentialités sont importantes surtout en énergie hydroélectrique.

En outre, le Mali possède un potentiel minier très important. Les différents travaux entrepris depuis l'époque coloniale ont permis la mise en évidence des nombreux gisements et indices de métaux précieux et de métaux rares de fer (306 millions de tonnes de minerais), de bauxite (1M78 de tonnes) et autres. Certaines de ces ressources telles que l'or, le cuivre, le calcaire et le fer se trouvent dans plusieurs localités du territoire, d'autres au contraire comme le sel, le manganèse, le nickel, le lithium, le phosphate, le chrome, les schistes bitumineux et le marbre sont très localisés.

Le secteur industriel est peu développé, il représente moins de 10% du PIB et ne génère que 11% du produit national brut. Ce secteur est dominé par les industries agro-alimentaires (45%). Il s'agit des huileries de coton et d'arachides, des égrenages de riz, des abattoirs laitiers, des sucreries, des meuneries et des confiseries. La plupart de ces industries sont localisées dans les centres urbains du pays principalement dans la capitale, Bamako (64%). Le nombre d'établissements industriels, en 1993, était d'environ 200 avec un emploi total de 12 525 personnes. En comparaison avec le secteur de services, l'industrie ne

représente que 6% de la population active, alors que les services représentent 20% de celle-ci et 43% du PNB.

2.3.1 Le secteur privé dans le contexte malien

2.3.1.1 L'historique

Le développement du secteur privé en général, et de l'industrie malienne en particulier, s'est effectué à travers 3 étapes:

- la période qui va de 1960 à 1968 peut être considérée comme une étape d'économie planifiée où l'État assumait le principal rôle dans le développement économique. Pendant cette période, les principales sociétés et entreprises d'État ont été créées tant dans le domaine de la production que de la distribution. Il s'agissait pour l'État d'impulser le développement économique et social en modifiant la structure économique héritée de l'époque coloniale (économie de traite) et en accordant une certaine priorité au secteur secondaire considéré comme facteur de modernisation de l'économie;

- la période qui va de 1969 à 1980 pendant laquelle l'État continuera à jouer un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Plusieurs projets industriels programmés pendant la période précédente seront réalisés sous forme d'entreprises d'État ou mixtes. Cependant vers la fin des

années 70 une plus nette ouverture vers la promotion du secteur privé s'est faite avec la promulgation d'un Code des Investissements plus incitatif en 1976 et la création du Centre d'Étude et de Promotion Industrielle (CEPI) chargé de la réalisation des études de faisabilité des PME/P.M.I. au profit des opérateurs économiques du secteur privé. En outre, dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale, des lignes de crédit pour le financement des PME/PMI seront mises en place;

- la période de mise en oeuvre des programmes d'ajustement structurel, au début des années 80, qui a amené l'État à se désengager progressivement des activités de production de biens et de services et à mettre des mécanismes d'appui au secteur privé. Les premiers mécanismes qui ont été mis en place par l'État sont : 1) projet d'appui à la création d'entreprises (PACEM); 2) projet d'appui aux PME (PAPME - Canada); 3) programme cadre de dynamisation du secteur privé; 4) projet d'assistance au secteur privé; 5) CAPES, Centre d'Assistance aux Projets d'Entreprises et Sociétés, issue de la fusion du CEPI et de l'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle (IPGP).

Les reformes politiques, administratives et autres vis à vis du secteur privé se poursuivent jusqu'à nos jours. En avril 1995, il a été créé au sein de la DNI, un guichet unique afin de faciliter la création d'entreprises dans ce secteur. Plus précisément, ce guichet informe, oriente et assiste les promoteurs de projets dans

leurs démarches administratives. Il délivre les autorisations d'exercice, s'occupe de l'instruction des dossiers de demande d'agrément au code des investissements, de l'immatriculation au registre du commerce à l'Institut National de prévoyance Sociale et enfin de l'octroi du numéro d'identification statistique.

Malgré ces réformes, les contraintes qui pèsent sur le développement des PME au Mali sont nombreuses. Quelques-unes sont liées aux aléas climatiques, à l'étroitesse du marché, à l'inexistence d'une technologie adaptée, à l'accès difficile au financement bancaire, à l'enclavement du pays et à l'absence de stratégie cohérente de promotion industrielle. En plus, l'absence de relations entre l'industrie et la recherche scientifique et technologique est l'une des faiblesses de ce secteur.

2.3.1.2 Le profil du secteur privé

Il existe trois grandes catégories d'entreprises privées non agricoles au Mali : les anciennes entreprises publiques aujourd'hui privatisées, celles inscrites du secteur formel et celles du secteur informel. Elles vont de micro-exploitations maraîchères, d'échoppes d'artisans installés à leur compte, de boulangeries familiales, de forges occupant deux personnes, à des grandes usines de minoterie, de tissage, de fabrication de batteries ou d'extraction d'or, en passant par des établissements de tailles moyennes: conserveries de légumes,

restaurants ou coopératives de conditionnement de fruits. Si dans beaucoup de pays africains les entreprises privées sont dirigées par les étrangers, au Mali, en revanche, celles contrôlées par les non-maliens sont rares (Bied-Charreton et al., 1990).

Les 994 entreprises du secteur formel qui se livraient en 1992 à des activités secondaires et tertiaires se répartissent de la manière suivante: 61% dans le commerce; 10% dans la transformation alimentaire; 10% dans d'autres activités manufacturières (papier et impression, produits chimiques, produits métallurgiques, travail du bois, cuir, textiles, ciment, verre) et 19% dans les services.

2.3.2 Les principales formes de sociétés au Mali

Selon le code de commerce institué par la loi no.92-002/AN-RM du 27 août 1992, les formes essentielles de sociétés pouvant être créées au Mali sont les suivantes:

- la Société à Responsabilité Limitée (SARL) avec un niveau minimum du capital social fixé à 1 500 000 francs divisé en parts sociales égales et dont le montant nominal ne peut être inférieur à 2 500 Fcfa. Le nombre d'associés doit être au minimum deux (2) et cinquante (50) au maximum. Les associés ne

supportent les pertes qu'à concurrence de leur part;

- la Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SUARL): elle est instituée par une personne qui ne supporte les pertes qu'à concurrence de ses apports; l'associé unique ne peut être qu'une personne physique; le capital social requis est d'un million (1 000 000) de Fcfa au moins;

- la Société Anonyme (SA): le nombre minimum d'actionnaires est de cinq (5); le capital social doit être de cinquante (50) millions de francs au moins si la Société fait publiquement appel à l'épargne, et cinq (5) millions dans le cas contraire. La société anonyme est administrée par un conseil d'administration composé de trois (3) membres au moins et de douze (12) membres au plus.

- il existe également le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) constitué de deux (2) ou plusieurs personnes physiques ou morales pour une durée déterminée en vue de mettre en oeuvre tous les moyens propres à faciliter ou développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. Le GIE ne donne pas lieu par lui même à la réalisation et au partage de bénéfices et peut être constitué sans capital. Il jouit de la personnalité morale et de la pleine capacité à compter de l'immatriculation au registre de commerce.

En conclusion, le Mali est un vaste pays enclavé et situé au centre de l'Afrique de l'Ouest. Il est caractérisé par sa multiplicité d'ethnies et son économie principalement agricole. Son économie est très faible en industrie, ce qui constitue l'une des raisons pour lesquelles ce pays est engagé aujourd'hui à développer les petites entreprises privées, aussi bien dans le secteur industriel que dans d'autres secteurs. Mais les défis se posent, car les obstacles face à cette stratégie de développement sont nombreux.

CHAPITRE III

CADRE THEORIQUE

Pour mieux comprendre et mieux situer le sujet d'étude, nous avons recensé quelques écrits qui s'y sont intéressés. Il s'agit de la littérature traitant des problèmes, des modèles de développement d'une entreprise, du succès et d'échec des entreprises ainsi que des crises administratives. Ce chapitre présente la synthèse de ces écrits et la définition des concepts-clés autour desquels s'articule ce projet de recherche.

Pour ce faire le chapitre sera divisé en deux parties. La première partie présentera les définitions des concepts (problème, PME, phases de prédémarrage et de démarrage) et la description des phases de prédémarrage et de démarrage. Cette description nécessitera au préalable une synthèse des écrits traitant des modèles de développement d'une entreprise.

La deuxième partie présentera une analyse approfondie des études antérieures sur les problèmes. Afin de sélectionner les écrits portant sur les problèmes spécifiques des PME, nous avons trouvé utile de faire une synthèse générale de ces écrits recensés. Nous compléterons cette partie par l'analyse des

problèmes spécifiques des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise.

3.1 DÉFINITIONS ET CARACTÉRISTIQUES DES CONCEPTS

3.1.1 Définition du concept de problème

La littérature traitant des problèmes vécus par les entreprises est abondante. Cependant peu d'écrits clarifient le concept de problème. On utilise très souvent les termes difficulté (D'Amboise et Gasse, 1982), obstacle (Parks, 1977) ou crise (Robidoux, 1980) pour définir ou identifier les problèmes auxquels sont confrontées les petites entreprises. Ce qui laisse croire que les auteurs ne font pas souvent la différence entre ces termes, d'où la nécessité de définir clairement ce concept.

Larousse (1996) définit le problème comme une difficulté souvent complexe à laquelle nous sommes confrontés. De même, d'Amboise et Gasse (1982), en parlant des problèmes de gestion se réfèrent aux difficultés managériales. Ils définissent ces difficultés comme étant «des entraves ou obstacles actuels, internes et externes à l'entreprise et qui, selon le propriétaire-dirigeant, ont une incidence sur son administration et peuvent influencer son fonctionnement, sa rentabilité et sa croissance (ex: problème de délégation, difficulté d'obtention de fonds)» p.2. Ce qui rejoint la définition donnée par Koffka

(1935) au concept de problème, à savoir un obstacle à franchir.

En plus d'être un obstacle, la difficulté peut être considérée comme une peine que l'on trouve à faire quelque chose; des écarts entre la pratique observée et la pratique idéale définie par la théorie généralement reconnue par un milieu (d'Amboise et Garand, 1993). En partie, cette définition aussi s'accorde avec celle proposée par Pounds (1969); Barreyre (1982) et Gauthier (1984) du concept de problème (Voir Tableau 3.1). Pour ces auteurs, le problème est un écart entre une situation désirée et la situation actuelle telle qu'elle est perçue. Cet écart peut être un vide, un manque ou une divergence (Barreyre, 1982).

Une étude (Agre, 1982) consacrée uniquement au concept de problème nous montre un autre aspect de ce concept. En effet, Agre définit le problème comme une situation indésirable qui peut être résolue et même avec quelques difficultés. Alors que Wichmann (1983), ainsi que Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979) s'accordent pour stipuler que le problème est une faiblesse. Cependant, Wichmann précise que c'est une faiblesse en affaires qui peut résulter d'une performance inférieure à la moyenne et même une possibilité d'échec. Quant à Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, ils se limitent à dire que c'est une faiblesse en opération.

Tableau 3.1

Synthèse des définitions du concept de problème

Auteurs	Définitions du concept de problème
Koffka, 1935	Un obstacle à franchir
Caude, 1969	Une ou plusieurs questions qui se posent à nous et auxquelles nous n'avons pas de réponses immédiates.
Davis, 1973	Une situation de « stimulus » pour laquelle l'organisme n'a pas de réponse immédiate
Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979	Une faiblesse en opération
Barreyre, 1982	Un écart ressenti, (un vide, un manque, une divergence) que l'on doit éliminer entre une situation actuelle et une situation désirée.
Agre, 1982	Une situation indésirable qui peut être résolue et même avec quelques difficultés
Wichmann, 1983	Une faiblesse en affaires qui peut résulter d'une performance inférieure à la moyenne
Gauthier, 1984	Un écart entre une situation désirée et la situation actuelle telle qu'elle est perçue
Larousse, 1996	Difficulté complexe

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons conclure que le problème est tout d'abord une difficulté. Cette difficulté peut être un obstacle, une peine, un écart (un vide, un manque, une divergence) ou une faiblesse qui peut influencer sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

De ce fait, pour les fins de cette recherche, nous considérons, tout comme d'Amboise et Gasse (1982), que le problème est une difficulté qui peut influencer la croissance de l'entreprise. Le concept de problème étant défini il paraît nécessaire aussi d'avoir un langage commun sur le concept de PME.

3.1.2 Définition du concept de PME

Pendant les deux dernières décennies beaucoup d'études ont été faites sur les petites et moyennes entreprises. Cependant, malgré des tentatives visant à définir le concept de PME, il faut reconnaître qu'à ce jour il n'existe aucune définition universelle de ce concept. Chaque pays a sa propre définition pour des raisons politiques, économiques ou autres. Chaque auteur aussi et souvent plusieurs auteurs d'un même pays proposent une définition propre à lui.

Les définitions, les plus souvent utilisées, par un pays ou par un auteur, sont fondées sur des critères quantitatifs: le nombre d'employés, le volume de ventes, le revenu annuel, le capital; et qualitatifs: la nature de la gestion, le degré d'autonomie, l'étendue géographique (D'Amboise, 1989). À titre d'exemple, nous présentons au tableau 3.2 la définition utilisée par le MICST du Québec selon le nombre d'employés et le secteur d'activité. Les PME revêtent des réalités différentes selon le niveau de développement socio-économique de chaque pays. Il ne saurait exister une définition universelle, adaptée à tous les pays et pour toutes les situations (Molinier et Sidibé, 1995).

Ainsi pour cette recherche, nous nous référons à la définition donnée par le code d'investissement actuellement en vigueur au Mali (la loi n°91-048_/AN/RM

Tableau 3.2

**Classification des PME canadiennes selon le
nombre d'employés et le secteur d'activités**

Classification					
Selon le nombre d'employés					
Secteur manufacturier			Autres secteurs		
Petites De 0 à 49 employés	Moyennes De 50 à 249 employés	PME Moins de 250 employés	Petites De 0 à 49 employés	Moyennes De 50 à 99 employés	PME Moins de 100 employés

Source : Ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de technologie "situation des PME au Québec", 1996.

de février 1991). Selon ce Code les PME sont les entreprises qui, pour leur création, investissent moins de 100 millions de Fcfa.

Soulignons qu'au Mali les activités comme le commerce général, la recherche et l'exploitation minière, la recherche et l'exploitation pétrolière ne sont pas éligibles au code d'investissement. Ces activités sont régies par des codes spécifiques. De plus, sont exclues de cette définition les entreprises artisanales ainsi que les entreprises informelles.

Après avoir précisé le concept de PME pour les fins de cette recherche, nous abordons maintenant celui de modèle de développement d'une entreprise. En effet, certains auteurs ont cherché à comprendre l'évolution des entreprises et

ont élaboré des modèles permettant d'expliquer cette évolution. La section suivante est consacrée à l'analyse de ces modèles.

3.1.3 Modèles de développement d'une entreprise

Nombreux sont les auteurs (Fortin, 1992; Quinn et Cameron, 1983; Churchill et Lewis, 1983; Kazanjian, 1984; Basire, 1976; Cooper, 1979; Toulouse, 1982; Kroeger, 1974; Ramangalahy, 1990) dont l'objet d'étude était les modèles de développement ou le cycle de vie d'une entreprise. Il s'agit de la représentation, souvent par schéma, des différentes étapes ou stades expliquant l'évolution, le cycle de vie d'une entreprise. La particularité de ces modèles réside dans l'accent mis sur les changements organisationnels (Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994).

Les critères utilisés par les auteurs afin de structurer leurs modèles de développement sont différents. Pour Basire (1976) l'évolution d'une entreprise se fait par l'augmentation du nombre d'employés. Chaque fois que le nombre d'employés s'élève l'entreprise passe d'un stade à un autre, donc elle se développe. Quant à Cooper (1979) l'évolution se fait à travers le développement de la stratégie de l'entreprise. Outre ces critères, le rôle de l'entrepreneur et les défis auxquels il doit faire face (Fortin, 1992), les pratiques de gestion (Beckman, Good et Wickham, 1982), la structure de l'entreprise

(Mintzberg, 1982), les problèmes organisationnels (Greiner, 1972 ; Dodge et Robbins, 1992) et beaucoup d'autres aspects ont été analysés pour expliquer le développement d'une entreprise.

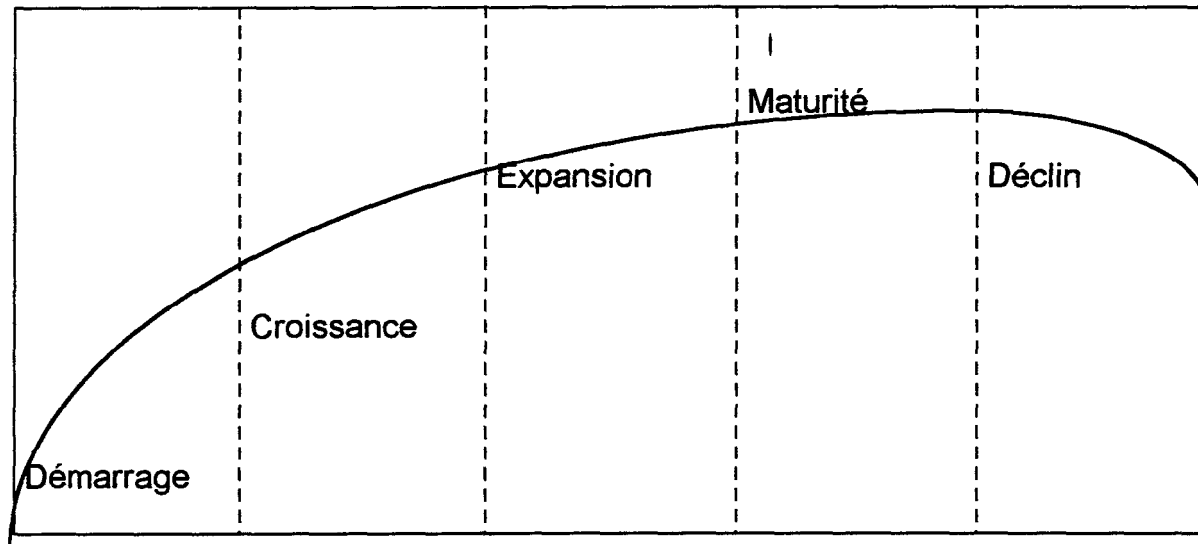
En ce qui concerne le nombre de stades, il varie de trois (Lippitt et Schmidt, 1967; Thain, 1969; Cooper, 1979) à 11 stades (Parks, 1977). Mais les nombres de stade, les plus fréquents, sont 3 et 5 (Greiner, 1972; Kroeger, 1974; Basire, 1976; Beckman, Good et Wickham, 1982). Par ordre de croissance, il s'agit en général des stades de: démarrage, croissance, réussite, expansion et déclin. La figure 1 représente un exemple de modèle de cinq stades.

Les appellations de ces stades diffèrent d'un auteur à un autre. Le stade de démarrage est appelé stade artisanal par Filley et House (1976) et Mintzberg (1982) ; tandis que Cooper (1979) le considère comme le stade de départ et Toulouse (1980) le stade lancement. Quant au stade de croissance, c'est aussi celui de stabilisation (Toulouse, 1980) ou stade entrepreneurial (Mintzberg, 1982).

Les auteurs ne s'accordent pas aussi sur la délimitation temporelle et l'étendue de chaque stade ainsi que la nature des stades Ramangalahy (1990). Quelques rares auteurs considèrent l'existence du stade de prédémarrage (Kazanjian, 1984 et Kroeger, 1974). Certains auteurs (Kroeger, 1974 ; Broom,

Figure 1

**Représentation d'un exemple de modèle
de développement d'une entreprise**



Source: Beckman, Good et Wickham (1982) p.21

Longenecker et Moore, 1983; Beckman, Good et Wickham, 1983 ; Adizes, 1991) identifient un stade final à l'évolution de l'entreprise, le déclin. Pour ces auteurs, l'entreprise, comme un être humain, a une période de gestation, de naissance, d'adolescence, de jeunesse, de vieillesse et après laquelle elle doit mourir.

À cause de cette diversité, ces modèles ont subi les critiques de beaucoup d'auteurs. S'intéressant à l'entreprise jeune, Sammut (1996) critique les modèles en disant qu'ils présentent un schéma de développement extrêmement simplifié et quelque peu normatif. Ils comparent l'entreprise jeune au petit enfant qui, pour

être dans la norme donc en bonne santé devrait peser tel poids et mesurer tant de centimètres. Selon cet auteur, autant de normalités requises ne peuvent s'appliquer aux entreprises. Dussault (1993) souligne qu'il est difficile de procéder à une synthèse cohérente des modèles, et qu'ils présentent une hétérogénéité en nombre et en nature des stades.

En résumé, les modèles de développement sont très diversifiés. Les observations qui permettent d'expliquer l'évolution et de décrire les différentes phases de développement d'une entreprise diffèrent d'un auteur à un autre. Pour ces raisons, ils ont été l'objet de beaucoup de critiques. Malgré ces critiques, il est reconnu que les modèles de développement dégagent des informations intéressantes sur les caractéristiques générales, managériales et fonctionnelles de chaque stade de l'évolution d'une entreprise. C'est ainsi que nous nous y référons pour décrire les phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise.

3.1.4 Phase de prédémarrage

3.1.4.1 Définition

Archer (1990) définit le prédémarrage de la façon suivante :

« la période qui précède le stade de création et d'installation... c'est la période exploratoire précédant la mise en train des opérations où les idées sont encore au

stade de projet et où l'entrepreneur potentiel s'attelle à prendre des actions préventives visant à bien connaître son marché, le produit, les concurrents, avant toute décision importante engageant sa responsabilité » p.393

D'après cette définition, il existerait un stade, celui de la création et de l'installation, intermédiaire entre le prédémarrage et le démarrage, alors que pour Dussault, et al. (1996), le stade de prédémarrage se termine avec le début des opérations. Tout comme Sammut (1996), le stade de prédémarrage est suivi immédiatement par le stade de démarrage. Donc nous considérons comme phase de prédémarrage, la phase préparatoire, exploratoire, de réflexion, de recherche, de création et d'installation. Elle est suivie immédiatement par le démarrage. Afin de mieux comprendre cette phase nous allons passer en revue quelques caractéristiques qui lui sont attribuées.

3.1.4.2 Caractéristiques de la phase de prédémarrage

La phase de prédémarrage se caractérise, tout d'abord, par la présence d'une idée. L'entreprise n'est pas encore née, elle n'existe qu'à l'état d'idée (Adizes, 1991). L'entrepreneur cherche à transformer cette idée par un projet concret. C'est pourquoi ce stade est très important, il constitue la base même du développement de l'entreprise (Fortin, 1992).

À ce stade, le promoteur du projet est la seule personne à effectuer les

démarches menant à la naissance de l'entreprise. Sur ce propos, Sammut (1996) souligne que contrairement aux activités de démarrage, l'élaboration du projet est l'oeuvre réfléchie d'une unique personne, qui peut avancer et reculer à loisir. Ayant une bonne idée, l'entrepreneur s'efforce à la définir (Kazanjian, 1984), la vendre en essayant de se persuader, mais aussi de persuader les autres (Adizes, 1991; Fortin, 1992).

Son objectif primordial est la satisfaction d'un besoin de marché (Adizes, 1991). Le but de ses démarches est de scruter, de mettre à nu les particularités des marchés, de déterminer les liaisons inter-firmes concernant les échanges en amont (fournisseurs) et en aval (clients), d'évaluer la nature de la compétition entre les producteurs, les distributeurs, d'apprécier le rythme d'adoption des innovations dans la mise en marché des produits et de celui de la technologie dans la fabrication (Archer, 1990). En d'autres termes, le futur dirigeant, à l'étape de prédémarrage, cherche à comprendre les bribes de relations entre les différents acteurs potentiels tels que les banques, les clients, les fournisseurs, les concurrents (Sammut, 1996).

Concernant la motivation de l'entrepreneur, Adizes (1991) affirme qu'à ce stade, la motivation financière est insuffisante, l'entrepreneur doit être plutôt déterminé pour pouvoir mener au bout ce qu'il a entrepris. Il est normal que l'idée du projet soit confrontée à la réalité, donc le créateur doit être aussi réaliste, sa

détermination doit être à la hauteur du risque et il doit garder le contrôle. À ce sujet, Belley, Dussault et Lorrain (1991) indiquent que l'entrepreneur doit s'autoévaluer pour déterminer ses forces et ses faiblesses de façon à réaliser son idée d'affaires et éventuellement à gérer son entreprise.

Les activités de ce stade sont axées sur le développement d'un nouveau produit, d'une nouvelle technologie, d'un nouveau marché (Kroeger, 1974; Kazanjian, 1984) et sur la réunion des ressources financières (Kazanjian, 1984). Dussault, et al. (1996) considèrent que les activités principales à ce stade sont la préparation du projet d'entreprise, l'identification et l'allocation des ressources nécessaires et l'initiation du développement du réseau d'affaires. Ces démarches peuvent s'avérer difficiles, c'est pourquoi la formulation d'un plan d'affaires est recommandée à ce stade (Dussault et al., 1995).

Au sujet du plan d'affaires l'étude de Dussault et al. (1995) mérite qu'on s'y attarde. En effet, cette étude constitue l'une des rares à s'intéresser aux activités spécifiques de la phase de prédémarrage. Ces auteurs associent le plan d'affaires au premier plan stratégique et opérationnel d'une entreprise. Ce plan se traduit par une analyse des facteurs de l'environnement général, sectoriel et interne de l'entreprise et vise l'identification des opportunités et menaces provenant de l'environnement et une reconnaissance des forces et faiblesses du projet d'entreprise. Au niveau opérationnel, il s'agit de l'analyse des objectifs à

court terme pour chaque fonction de l'entreprise. Cependant, la relation entre la performance d'une entreprise et la formalisation de ce plan n'est pas une évidence dans la littérature. Toutefois cette formalisation est recommandée.

En résumé, le stade de prédémarrage est la période de réflexion, d'analyse et de structuration théorique. Aucune structure n'est mise sur pied. L'entrepreneur a une démarche à faire, c'est la préparation du projet qui peut être matérialisé par l'élaboration d'un plan d'affaires. La recherche des ressources financières, physiques et matérielles constitue aussi les activités de cette phase. L'étape de prédémarrage débute quand l'entrepreneur détient une idée d'affaires et se termine au début des opérations de la nouvelle entreprise.

3.1.5 Phase de démarrage

3.1.5.1 Définition

La phase de démarrage a fait l'objet de beaucoup d'études (Foucarde, 1986; Alpander, Carter et Forsgren, 1990, Cromie, 1991). Mais en ce qui concerne sa définition, les études de Foucarde (1986) et de Sammut (1996) méritent qu'on s'y attarde.

La définition proposée par Foucarde (1986) est la suivante :

«la phase de démarrage est la période qui débute au moment où l'entreprise lance la première série de

fabrication commercialisée ou bien reçoit les premières commandes. Le début de la phase de démarrage se situe au moment où, passée la phase de création et d'installation: l'entreprise commence à fonctionner de manière opérationnelle, le chef d'entreprise se trouve directement confronté aux processus de montée en compétitivité».p.255

Cette définition nous permet de connaître le début de cette phase qui se distingue par l'enregistrement des premières commandes ou la réalisation des premières ventes. Mais la période à laquelle elle prend fin nous reste inconnue. En effet, pour Sammut (1996), il y a deux bornes du démarrage qui nécessitent d'être bien définies: la borne inférieure, le début de la phase, et la borne supérieure, la fin de la phase. C'est ainsi qu'elle propose une définition qui veut que

la phase de démarrage soit l'étape de développement d'une entreprise qui débute lorsque celle-ci «enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes et se termine dès lors que le dirigeant fait preuve d'une conscience stratégique, adopte une gestion systématique, engage un transfert organisationnel et est en mesure de dépasser (ou a déjà atteint) le seuil de rentabilité».p.545

L'auteure ajoute que le début de la phase de démarrage peut coïncider avec la date de création juridique, comme elle peut intervenir plus tard. Ces deux périodes coïncident quand l'enregistrement des premières commandes se fait dans les heures ou le jour qui suit la naissance juridique de l'entreprise. À cause du retard pour l'obtention du financement ou autres raisons, certains entrepreneurs en revanche, ne peuvent véritablement débiter qu'après un laps

de temps plus ou moins long. Dans ce cas, le démarrage commence réellement alors que l'entreprise a déjà juridiquement quelques mois d'existence.

Il faut préciser qu'au sujet de la borne supérieure, la littérature ne fait pas l'unanimité. Pour Greiner (1972), la phase de démarrage se termine par une crise de leadership, c'est-à-dire la difficulté pour l'entrepreneur de passer d'une phase de création de produits et de marchés à une phase d'implantation de mécanismes de gestion saine. Selon Basire (1976), l'entreprise quitte le stade de démarrage quand le nombre d'employés atteint sept (7) ou dix (10). Cette augmentation amène un changement au niveau de la structure, la relation directe patron - fabrication se rompt, une modification assez sensible de la croissance de l'entreprise se produit. Quant à Churchill et Lewis (1983), ils soulignent que la phase de démarrage se termine au moment où l'entreprise arrive à avoir une clientèle suffisante et une capacité de production satisfaisante. Ce qui nous amène à décrire cette phase afin de comprendre toutes ses facettes.

3.1.5.2 Caractéristiques de la phase de démarrage

À cette étape, l'entreprise existe sur le plan juridique, elle a même enregistré ses premières commandes ou ses premiers contrats. Cette phase engendre une confrontation directe avec la réalité et les responsabilités sont désormais bien réelles. Tout se complexifie , se densifie, et l'imaginaire anticipé

ne se confond que très rarement avec la réalité (Sammut, 1996).

À la période de démarrage, l'entreprise a pour objectif de créer un produit et un marché pour pouvoir survivre (Greiner, 1972). Pour Cooper (1979), c'est de créer, réunir les ressources nécessaires et positionner l'entreprise dans un secteur donné avec une stratégie initiale compétitive. Selon Churchill et Lewis (1983), c'est de constituer une clientèle ou une capacité de production suffisante pour pouvoir exister et devenir une entité viable. Selon Toulouse (1980), c'est de positionner la firme sur le marché. Pour Beckman, Good et Wickham (1982), c'est de démarrer l'entreprise et de pouvoir exister.

À ce stade, l'entrepreneur détient la place centrale de l'entreprise (Fortin, 1992; Cooper, 1979; Kazanjian, 1984; Steinmetz, 1969; Toulouse, 1980; Beckman, Good et Wickham, 1982; Churchill et Lewis, 1983). Il constitue l'ensemble même de l'entreprise, il effectue toutes les tâches importantes et c'est essentiellement de lui qu'émanent le dynamisme, la direction et, avec des parents ou amis, le capital (Churchill et Lewis, 1983). Ses objectifs personnels priment ceux de l'entreprise (Churchill et Lewis, 1983). Sa détermination doit persister à ce stade (Adizes, 1991). Enfin, l'entrepreneur en phase de démarrage a une attitude mercantile: il est peu formé, possède un capital restreint et joue le rôle de l'homme orchestre (Robidoux, 1973).

L'entrepreneur fait face à certains défis pendant le stade de démarrage. Ces défis résident dans le fait d'affronter des risques inhérents au fait de lancer une nouvelle entreprise, d'inventer et de créer un système de contrôle de coûts et de faire preuve d'habileté dans le partage des responsabilités avec les autres (Toulouse, 1980). Les objectifs de l'entreprise aussi, à ce stade, font partie des défis de l'entrepreneur (Dussault et al., 1995).

En ce qui concerne les activités managériales et fonctionnelles, elles semblent être présentes, mais assumées de façon simple et rudimentaire (Churchill et Lewis, 1983). Les décisions sont non routinières et informelles, la communication est directe entre le dirigeant et les employés (Vozikis et Mescon, 1985), le système administratif est suffisamment rudimentaire pour être immédiatement maîtrisable (Basire, 1976). La structure est simple, informelle et centralisée (Beckman et al., 1982; Churchill et Lewis, 1983; Kazanjian, 1984; Kazanjian, 1988). La planification formelle est minime sinon inexistante (Churchill et Lewis, 1983; Toulouse, 1980). Toutes les décisions sont prises par le dirigeant.

La préoccupation majeure de l'entrepreneur lors de la phase de démarrage est la production (Toulouse, 1980; Steinmetz, 1969; Greiner, 1972). C'est d'ailleurs l'activité la plus importante de cette phase (Toulouse, 1980). Cependant Kazanjian (1984) ajoute à la production les activités de ventes en

soulignant que, le dirigeant cherche à savoir comment produire, distribuer, et vendre en quantité suffisante. Au démarrage, l'emphasis est mise sur l'unique habileté du personnel, un produit unique, un marché unique (Vozikis et Mescon, 1985).

Sur le plan financier, on considère que relativement aux ventes les dépenses sont élevées. L'entreprise doit alors mobiliser les ressources nécessaires au démarrage des activités, atteindre un volume de vente suffisant et stabiliser les revenus. Les ressources sont très limitées (Vozikis et Glueck, 1980). Sur le plan de marketing, le marché ciblé est restreint et stable (Churchill et Lewis, 1983), l'entreprise n'a pas de réputation en dehors de son environnement immédiat (Vozikis et Mescon, 1985). Sur le plan des ressources humaines, l'entrepreneur et les employés travaillent de longues heures et fournissent beaucoup d'efforts pour amener l'entreprise à la croissance (Beckman, Good et Wickham, 1982). Les problèmes de gestion des ressources sont réglés par contact direct entrepreneur-employés (Toulouse, 1980).

Selon Sammut (1996), il existe quatre scénarios de démarrage: le démarrage incrémental, le démarrage progressif, le démarrage chaotique et le démarrage planifié. L'auteur donne une explication à chacun de ces scénarios. Le scénario de démarrage est dit incrémental quand le système de gestion évolue grâce à une succession d'essais-erreurs. Le processus d'évolution de l'entreprise

est lent du fait de la précipitation, source d'impression et de retards dans la mise au point d'un couple métier-mission compétitif, une fois l'entreprise créée. Il est donc non linéaire, néanmoins il favorise l'apprentissage du créateur jeune, non expérimenté en matière de création et de gestion d'entreprise, mais techniquement bien formé. Ce type de démarrage est très évolutif en matière de problèmes rencontrés, mais il est maîtrisable dans la mesure où le dirigeant, conscient de ses faiblesses imprime à l'entreprise une grande flexibilité qui lui permet de réagir vite avant que l'intensité du problème s'accroisse. L'entrepreneur est qualifié de «réactif-actif».

Le démarrage progressif implique une évolution lente du processus. L'entreprise se caractérise par une double activité, l'une générant un bénéfice élevé, mais nécessitant un fonds de roulement très important et l'autre permettant une livraison rapide et un délai de paiement tout aussi bref, mais fournissant un bénéfice faible. Puisque l'entreprise a démarré avec peu de capital, elle choisit, dans un premier temps de développer l'activité la moins lucrative, mais permettant de fidéliser une clientèle plus nombreuse. Dans ce cas, on dit que le démarrage est progressif. Les activités ne pourront se développer qu'en réinvestissant chaque année, le capital de départ étant moins élevé. Les entrepreneurs sont qualifiés de proactifs-contraints.

Dans le démarrage chaotique, le processus est évolutif. Le dirigeant a un

caractère très affirmé, ce qui amène les conflits au sein de l'entreprise et avec les associés. L'information est presque rare. L'équipe de travail est en perpétuel renouvellement, la croissance souhaitée n'est pas effective. Le dirigeant est qualifié comme réactif-passif, il ne se rend compte d'un problème qu'après un moment passé. Les problèmes sont très fréquents et intenses.

Le démarrage planifié est celui longuement mûri pendant la phase de prédémarrage. Ce type de démarrage met en évidence une entreprise gérée sainement, sans traumatisme organisationnel, financier, ou environnemental déstabilisateur. L'entrepreneur est proactif-délibéré. Chacun des membres de l'organisation participe activement au développement de l'entreprise, ce qui engendre une diffusion maximale de l'information.

En résumé, la phase de démarrage est la période qui correspond au début des opérations de l'entreprise. L'entreprise doit produire en quantité et en qualité voulues pour survivre. Pour ce faire, elle doit se chercher une niche, en ayant une clientèle suffisante. Mais ce stade semble être caractérisé par une insuffisance de la clientèle et des ressources financières nécessaires à son développement, une structure simple et informelle. Le système administratif aussi est simple, l'entrepreneur reste l'homme orchestre en supervisant tout. Cette phase se déroule bien quand elle est bien réfléchie pendant la phase de prédémarrage. La fin de cette phase ne fait pas l'unanimité dans littérature.

3.2 RECENSION DE LA LITTERATURE SUR LES PROBLÈMES DES ENTREPRISES

L'examen de la littérature portant sur les problèmes vécus par les entreprises nous a permis de faire quelques constats. Parmi les écrits recensés, certains ont été consacrés uniquement à la recherche des méthodes de résolution des problèmes (Pounds, 1969; Davis, 1973). Ils ont proposé différents modèles, des méthodes et même des étapes de résolution des problèmes. Nous considérons que ces écrits sont moins pertinents parce qu'ils ne permettent pas d'identifier les problèmes vécus par les entreprises, compte tenu de la question de recherche formulée et qui cherche à identifier les problèmes vécus lors des phases de prédémarrage et de démarrage.

D'autres études (Taylor, 1974; Nadler, 1983; Walsh, 1988; Cowan, 1988; Cowan, 1990) étaient orientées vers la classification des problèmes. Dans ces études les problèmes étaient classés par catégories, dont le nombre variait de 2 (Taylor, 1974; Adizes, 1991) à 11 (Cowan, 1990). La nature de ces catégories de problèmes est variée. Cependant, la majorité était relative aux fonctions d'une entreprise, comme la finance , le marketing, les ressources humaines, la production et le management. Les informations sur les problèmes spécifiques de chacune de ces catégories n'ont pas été apportées par les auteurs.

Ces constats nous ont amenés à retenir les études, dans lesquelles, il était possible d'identifier les problèmes spécifiques aux PME que nous traiterons dans la sous-section suivante. L'une des principales études consultées est celle de Durand (1996).

3.2.1 Problèmes spécifiques aux PME

Nous avons inventorié 24 études et 7 textes théoriques (Fortin, 1992 ; Churchill et Lewis, 1983; Adizes, 1991; Robidoux, 1980; Kroeger, 1974 et Thain, 1969 ; Parks, 1977) portant sur les problèmes spécifiques aux PME. Toutes ces études fournissent des informations intéressantes sur les problèmes spécifiques aux PME. Mais les problèmes identifiés sont nombreux et les méthodologies suivies pour obtenir les résultats diffèrent d'un auteur à un autre.

Sur le plan méthodologique, le questionnaire a été utilisé comme instrument de mesure par la majorité des auteurs (Forsgren, 1990; Reeve, 1990; Good et Graves, 1993; Perreault, Dell'aniello, Fournier, 1984). Ces questionnaires servaient dans certains cas à des entrevues de personne à personne (Lorrain, Dussault, 1988; Cromie, 1991), dans la plupart des cas ils étaient postés aux répondants. Les types de questions utilisés par les chercheurs étaient, en général des questions ouvertes (Bird, 1973; Swanson, 1981; Reeve,

1990) et fermées (Dandridge et Sewall, 1978; Franklin et Goodwin, 1983; Kemelgor, 1985; Foucarde, 1986; Kazanjian). Ces questionnaires étaient , en général, adressés aux dirigeants d'entreprises. Mais Perreault, Dell'aniello et Fournier (1984) ont construit deux questionnaires, l'un était adressé aux dirigeants et l'autre aux conseillers en redressement d'entreprise.

Certains auteurs (Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Vozikis et Glueck, 1980; Wichmann, 1983) se sont basés sur des rapports finaux de consultation de SBI⁸ (analyse de cas) afin de recueillir les informations sur les problèmes auxquels font face les petites entreprises. Dans tous les écrits recensés, les auteurs cherchaient à identifier les problèmes majeurs ou les plus importants vécus par les PME.

En majorité, les échantillons étaient composés d'entreprises de secteurs variés. Bird (1973) et Swanson (1981) ont utilisé des échantillons d'entreprises manufacturières tandis que Vozikis et Glueck (1980) ont choisi des entreprises de services et les détaillants. Cromie (1991) s'est intéressé aux entreprises manufacturières et de services. Ce sont en général des entreprises nord-américaines. Aucune étude portant sur les problèmes rencontrés par les entreprises africaines n'a été identifiée.

⁸ SBI = Small Business Management

Au niveau des résultats obtenus par les auteurs, on retrouve dans les études une liste d'énoncés de problèmes qui varie en nombre d'un auteur à l'autre. Storey (1985) a identifié 6 problèmes alors que Reeve (1990) en a identifié une centaine. Ces énoncés étaient regroupés en catégories de problèmes par certains auteurs (Khan et Rocha, 1978; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979, Wichmann, 1983; Reeve, 1990) et ils étaient classés soit par ordre de fréquence (Dodge et Robbins, 1992; Terpstra et Olson, 1993; Reeve, 1990) ; par ordre d'importance (Dandridge et Sewall, 1978; Lorrain, 1990); ou par ordre de rang (Good et Graves, 1993). Ce qui rend difficile la synthèse.

De plus, la formulation des énoncés, d'un même problème, varie d'un auteur à l'autre. Dans l'identification des problèmes, la taille de l'entreprise (Swanson, 1981), le secteur d'activité (Kemelgor, 1985; Khan et Rocha, 1978), le territoire (Wichmann, 1983), le revenu annuel (Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979), le stade de développement de l'entreprise (Dodge et Robbins, 1992; Lorrain, 1990, Lorrain, Dussault, 1988; Foucarde, 1986) et le type d'entrepreneur (Lorrain, Dussault, 1988) sont considérés comme les différents facteurs pouvant influencer la présence d'un problème.

Comme nous l'avons souligné ci-haut, les problèmes identifiés étaient dans certains cas regroupés en catégories. Pour faciliter la synthèse, nous avons retenu les catégories, les plus fréquemment identifiées par les auteurs. Ce sont

les catégories qui sont en rapport avec les fonctions d'entreprise: la comptabilité, la finance, le marketing, la production, le personnel (ressources humaines) et le management. Dans chacune de ces catégories les auteurs ont présenté une liste de problèmes.

Des problèmes de comptabilité ont été identifiés par les auteurs comme Franklin et Goodwin (1983), Cohen et Strech (1989), Dandrige et Sewall (1978), Wichmann (1983). Les énoncés de cette catégorie de problèmes se résument ainsi : l'utilisation des informations comptables, le contrôle de l'encaisse, le contrôle des coûts, le système comptable déficient et l'utilisation de tenue de registres. Selon d'Amboise et Parent (1989), le problème de registres comptables représente une catégorie qui englobe toutes les difficultés liées au maintien d'une bonne qualité de registres comptables et aux difficultés de compréhension et d'utilisation de l'information générée par ces derniers. Les rapports financiers rares, le système comptable rudimentaire et le comptable non compétent sont aussi considérés comme des problèmes de comptabilité (Khan et Rocha, 1982).

Concernant la finance, les auteurs (Vozikis et Glueck, 1980; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Dandrige et Sewall, 1978; Franklin et Goodwin, 1983) considèrent que l'obtention du financement, le manque de fonds de roulement ou sa constitution, la relation avec les créanciers, la gestion de

l'encaissement des comptes, la déclaration fiscale, le renouvellement des actifs, le financement de la croissance, la couverture des coûts de démarrage, la faible liquidité et l'obtention de la marge de crédit sont les principaux problèmes vécus par les entreprises.

Sur le plan du marketing , ils se résument à des problèmes de publicité, de promotion (Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Wichmann, 1983), de techniques de ventes, d'analyse du marché, de politiques de prix (Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979), du manque de connaissance du marché cible (Khan et Rocha, 1978), des ventes non suffisantes (Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Wichmann, 1983), de localisation (Wichmann, 1983), d'atteinte des objectifs de ventes et de contacts avec les clients (Dodge et Robbins, 1992).

Au niveau de la production, les énoncés de problèmes sont: les achats (Dandridge et Sewall, 1978), l'augmentation des coûts (Bird, 1973), le manque de concentration au niveau de la production (Vozikis et Glueck, 1980), les salaires et la productivité générale (Swanson, 1981), le contrôle des inventaires, le délai de livraison, le contrôle de la qualité et la gestion des opérations (D'Amboise et Lalonde, 1982).

La motivation et la formation des employés, les relations avec les syndicats, la formation des employés, la sélection et la supervision des employés,

le manque d'employés qualifiés, le recrutement de la main-d'œuvre et l'amélioration de la performance des employés regroupent les problèmes liés aux ressources humaines (Bird, 1978; Dandrige et Sewall, 1978; Swanson, 1981; Reeve, 1990; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979).

Les résultats des études montrent aussi que les entreprises vivent des problèmes de management. Il s'agit, plus spécifiquement, des problèmes de gestion du temps, de gestion globale de l'entreprise, de planification à long terme, de gestion des stocks, d'absence de planification et d'information, de qualité du travail, de manque de connaissance en gestion, de planification de la production, de leadership, de contrôle des inventaires et de réalisation du plan d'affaires (Dandrige et Sewall, 1978; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Robidoux, 1980; Franklin et Goodwin, 1983).

En plus des problèmes liés aux fonctions de l'entreprise, l'environnement externe pose des problèmes de compréhension des lois et des réglementations, la lenteur et la paperasserie gouvernementales, les systèmes de taxations, l'inflation, le taux d'intérêt élevé ainsi que les coûts des assurances (Good et Graves, 1993; Swanson, 1981; Bird, 19973).

En résumé, les études consultées avaient pour objectifs, l'identification des problèmes majeurs ou importants perçus par les dirigeants d'entreprises. Ces

derniers ont répondu , par poste ou par entrevue, à des questionnaires de types fermés, ouverts ou des deux types. Certaines d'entre elles ont utilisé l'analyse des cas et d'autres des rapports finaux de consultations. Les entreprises qui composent les échantillons oeuvrent, en général, dans des secteurs variés. Les études sont en majorité nord-américaines et plus précisément la majorité est américaine. Les résultats des études ont montré que les problèmes, auxquels font face les petites entreprises, sont nombreux et variés. Ces problèmes, en général, sont en rapport avec les fonctions de l'entreprise. Selon la littérature consultée, ces problèmes ne sont pas vécus à chaque stade de développement de l'entreprise, c'est-à-dire que, chaque stade est caractérisé par un ensemble de problèmes qui lui sont spécifiques. De plus, le niveau d'importance d'un problème peut varier d'un stade à un autre (Dodge et Robbins, 1992). Ce qui nous amène à l'analyse des problèmes spécifiques et majeurs des phases de prédémarrage et de démarrage.

3.2.1.1 Les problèmes spécifiques à la phase de prédémarrage

Les études de Lorrain (1990), de Kroeger (1984), de Kazanjian (1984,1988) et de Durand (1996) ont permis d'identifier quelques problèmes spécifiques à la phase de prédémarrage.

L'examen de ces études nous a permis de constater que seulement deux auteurs (Kazanjian, 1988 et Durand, 1996) ont identifié et classé les problèmes de la phase de prédémarrage par catégories. Les catégories considérées par Kazanjian (1988), sont nommées ainsi: les systèmes organisationnels, le personnel, les ventes/marketing, la production, la stratégie de positionnement et les relations externes. Parmi ces catégories de problèmes, la stratégie de positionnement, le personnel, les ventes/marketing et les relations externes sont, respectivement, les plus représentées en phase de prédémarrage.

Concernant les principaux problèmes spécifiques identifiés pour chacune de ces catégories de problèmes, Kazanjian (1988) montre que le positionnement de l'entreprise sur un nouveau marché avec un nouveau produit et le développement d'un produit ou d'une nouvelle technologie regroupent les problèmes de la catégorie appelée stratégie de positionnement et sont très significatifs à la phase de prédémarrage. Cependant, les problèmes liés à la capacité managériale et au recrutement de personnel qualifié, à la satisfaction du marché cible, à l'obtention du financement et un soutien financier sont aussi significatifs à ce stade. Soulignons que l'échantillon d'étude de Kazanjian (1984) est composé des entreprises de haute technologie.

L'étude de Durand (1996) a été effectuée auprès de 44 entreprises de services dans différentes régions du Québec afin de d'identifier les problèmes

rencontrés par celles - ci lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Les résultats de cette étude montrent que les catégories représentées par les problèmes les plus importants au prédémarrage d'une entreprise sont : le marketing (définition des prix de ventes, recrutement des clients et analyse du marché); la finance-comptabilité (obtention du financement et développement d'un système d'informations financières); la production ou opérations (développements des services offerts), et le management (acquisition et installation des équipements, la réalisation des aménagements nécessaires et doute quant au succès). Le manque d'expérience, l'accès difficile aux informations et le manque de ressources financières ont été identifiés comme étant les causes fondamentales de ces problèmes.

Pour Lorrain (1990), les principaux problèmes rencontrés par les jeunes entrepreneurs lors de la phase de prédémarrage sont : la paperasserie gouvernementale, l'obtention du financement , la réalisation du plan d'affaires, le manque d'expérience en affaires, la négociation des prix et des conditions de crédit avec les fournisseurs et la négociation avec des clients potentiels. Outre ces problèmes, d'autres encore peuvent exister à cette phase de développement d'une entreprise. Ce sont entre autres: le doute quant au succès, l'absence de soutien moral, l'opposition de la famille et l'identification de la clientèle. Ces problèmes sont considérés comme moins importants pour les entrepreneurs. Kroeger (1974) a souligné la présence d'un seul type de problème à ce stade, le

problème d'incompétences managériales et manque d'habiletés nécessaires.

En somme, les problèmes rencontrés lors de la phase de prédémarrage sont en rapport avec la préparation du projet, comme le problème de financement, du développement du produit, de paperasserie gouvernementale et de préparation du plan d'affaires. Ces problèmes sont considérés comme prédominants à ce stade et les causes peuvent être le manque d'expérience, de ressources financières ou d'informations. Selon la littérature, un problème non résolu à cette phase peut persister à la phase de démarrage (Foucarde, 1986).

3.2.1.2 Problèmes spécifiques à la phase démarrage

Comme pour la phase de prédémarrage, les études sélectionnées insistent sur l'importance des catégories de problèmes et les problèmes spécifiques identifiés à la phase de démarrage d'une entreprise.

Au sujet des catégories de problèmes, Dodge et Robbins (1992) ainsi que Lorrain , Belley et Ramangalahy (1994) montrent que le marketing vient en premier lieu, suivi du management et de la finance. Pour Kuratko et Hodgetts (1989), le démarrage est caractérisé par des problèmes de marketing et de finance. Lorrain et Dussault (1988) montrent que les finances, la production et le personnel sont des catégories de problèmes prédominants à ce stade. Pour

Vozikis et Glueck (1980), les opérations (productions) sont suivies par le marketing en matière de problème. Quant à Cromie (1991), les finances viennent en premier lieu suivi du marketing. Selon les résultats de l'étude de Durand (1996), le marketing, le management et l'environnement externe sont les catégories de problèmes qui sont les plus représentées à l'étape de démarrage. Globalement, on peut donc conclure que les problèmes considérés comme prédominants au démarrage sont liés aux catégories, marketing, finance et production (opérations).

En ce qui concerne les types de problèmes rencontrés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage, les études de Dussault et Lorrain (1988) montrent qu'au niveau de la finance les problèmes les plus importants vécus par les entreprises sont : l'obtention de la marge de crédit, la gestion du fonds de roulement et les relations avec les créanciers. Alors que pour Alpander, Carter et Forsgren (1990), Terpstra et Olson (1993), c'est l'obtention du financement et la gestion financière interne. Pour Cromie (1991), c'est le manque de fonds, les problèmes de liquidité et de recouvrement des comptes clients. Pour Dodge et Robbins (1992), c'est la planification financière et le système comptable. Adizes (1991), Robidoux (1980) et Parks (1977) s'entendent pour dire que la sous-capitalisation, généralement due à une sous estimation des fonds nécessaires à la création est le principal problème lors du démarrage d'une entreprise.

Au niveau du marketing, Dodge et Robbins (1992) ont identifié des difficultés au niveau du contact avec les clients, de la définition et du test du marché, de la localisation de l'entreprise et de la définition des prix. Pour Cromie (1991), les entreprises, lors du démarrage, ont de la difficulté à atteindre un niveau de vente suffisant. Cet auteur est du même avis que Dodge et Robbins (1992) et Dussault et Lorrain (1988) sur la présence des problèmes de définition des prix à ce stade. Dussault et Lorrain (1988) ont présenté d'autres problèmes, dont les énoncés sont: augmenter la clientèle, rencontrer les objectifs de vente et de profit, publicité, vendre à une nouvelle clientèle. Pour Alpander, Carter et Forsgren (1990), c'est trouver de nouveaux clients. Foucarde (1986) considère comme difficulté l'extension du marché.

Au niveau du management, les énoncés de problèmes identifiés sont: l'absence de planification globale et au niveau de la production (Dussault, Lorrain, 1988), la planification de l'expansion du marché, les problèmes légaux et les relations avec les différentes instances gouvernementales (Alpander, Carter et Forsgren, 1990), le contrôle des inventaires et des coûts, la structure organisationnelle et les ressources humaines (Dodge et Robbins, 1992) et la gestion du temps (Durand, 1996).

Les dirigeants perçoivent, lors de la phase du démarrage des problèmes de production liés au coût de fabrication, au délai de livraison, au contrôle de la

qualité, à la standardisation et à la fabrication, à la détermination et au maintien de la qualité des produits, à l'amélioration du produit ou du service, et enfin au local de production (Dussault et Lorrain, 1988; Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Lorrain, 1990; Cromie, 1991).

Au niveau du personnel, les résultats des études s'accordent sur les difficultés de recrutement et de sélection d'employés qualifiés (Dussault et Lorrain, 1988; Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Lorrain, 1990; Cromie, 1991). Ce qui peut expliquer la présence des employés moins qualifiés dans les petites entreprises (Lorrain, Dussault, 1988).

Tout comme la phase de prédémarrage, celle du démarrage est aussi caractérisée par les problèmes personnels de l'entrepreneur. Il s'agit du manque de confiance en soi, du doute quant au succès, du manque de soutien moral et du manque de temps pour la vie familiale (Lorrain, 1990; Cromie, 1991; Durand, 1996). Les causes fondamentales des problèmes identifiés à la phase de démarrage sont le manque de temps et le manque d'expérience (Durand, 1996).

En résumé, la phase de démarrage est caractérisée par des problèmes de marketing, de finance et de production. Il s'agit plus spécifiquement des problèmes liés à l'atteinte d'une clientèle et de ventes suffisantes, à la définition des prix, à l'amélioration de la qualité du produit, au coût de fabrication et au délai

de livraison, à l'obtention du financement et au manque de fonds de roulement. En plus de ces problèmes, l'entrepreneur lui-même peut avoir des problèmes personnels non négligeables pour la réussite de son entreprise (le doute quant au succès, le manque de confiance en soi). Les causes des problèmes peuvent être le manque de temps ou le manque d'expérience.

3.3 OBJECTIFS DE L'ETUDE

La recension de la littérature nous a permis de formuler quelques objectifs. En effet, la littérature montre que les problèmes auxquels font face les petites entreprises sont variés. Ces problèmes peuvent être liés à l'environnement, aux fonctions de l'entreprise ou à l'entrepreneur lui-même. Les problèmes importants à la phase de prédémarrage ne le sont pas nécessairement lors du démarrage. Cependant , un problème non résolu peut persister à la phase suivante. Les causes de problèmes vécus lors de ces deux phases ont suscité l'intérêt chez certains auteurs. C'est à partir de ces observations que nous avons formulé les objectifs suivants:

L'objectif général est :

- d'identifier les problèmes perçus par les propriétaires-dirigeants maliens lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise.

Il en découle les sous-objectifs suivants:

1) identifier et mesurer l'importance des problèmes perçus par les propriétaires - dirigeants maliens lors de la phase de prédémarrage.

2) Identifier les causes des problèmes perçus par les propriétaires - dirigeants maliens lors de la phase de prédémarrage ;

3) Identifier et mesurer l'importance des problèmes perçus par les propriétaires - dirigeants maliens lors de la phase démarrage ;

4) Identifier les causes des problèmes perçus par les propriétaires - dirigeants maliens lors de la phase de démarrage.

3.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Compte tenu des objectifs de l'étude, nous formulons les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1

Certains problèmes sont prédominants lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise.

Hypothèse 1.1

Les problèmes prédominants lors de la phase de prédémarrage sont: l'obtention du financement, la paperasserie gouvernementale et la préparation du plan d'affaires.

Hypothèse 2

Certains problèmes sont prédominants lors de la phase de démarrage d'une entreprise.

Hypothèse 2.1

Les problèmes prédominants, lors de la phase de démarrage, sont: l'amélioration du produit ou des services, l'obtention du financement, l'atteinte d'un niveau de vente suffisant et enfin, l'atteinte d'une clientèle suffisante.

Hypothèse 3

Certains problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage persistent à la phase de démarrage.

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE

Cette partie du travail sera consacrée à la méthodologie suivie, c'est-à-dire aux méthodes et techniques utilisées pour permettre à cette étude d'atteindre son objectif. Nous y présenterons la population d'enquête, la méthode d'échantillonnage, l'instrument de mesure, la procédure de la collecte de données et la méthode d'analyse.

4.1 POPULATION D'ENQUÊTE

La population d'enquête est composée de nouvelles entreprises de transformations et de services, qui sont en opération, il y a au plus 22 mois, et dont le siège social se trouve au Mali. La taille globale de cette population de jeunes et nouvelles entreprises n'a pu être déterminée en raison du fait qu'aucun répertoire ou une liste de toutes les entreprises répondant à ce critère n'était disponible au moment de l'enquête. De plus, les entreprises issues de rachats, d'un legs ou de l'achat d'une franchise ont été exclues de l'échantillon, nous considérons que dans ces cas les démarches de l'entrepreneur sont généralement facilitées. Dans cette étude, nous nous intéressons seulement aux

entreprises créées ex-nihilo.

Pour le choix du champ géographique, nous tenons à signaler que Bamako est la capitale du Mali où la majorité des activités sont concentrées et c'est pourquoi nous avons choisi cette ville pour y mener l'enquête. De plus, compte tenu du mode de collecte de données choisi, entrevue individuelle, du temps et des ressources financières dont nous disposons, il était impossible de nous rendre dans toutes les régions du pays. Quant au choix pour les entreprises de transformation et de services, le premier type d'entreprises a été choisi pour son importance économique et le deuxième type pour sa représentativité. Aujourd'hui, la stratégie de développement du Mali est orientée vers le développement de petites entreprises, mais surtout vers le développement de petites industries. Les entreprises de services représentent, comme dans la plupart des pays du monde, la majorité des entreprises existantes. En résumé, les critères de sélection de l'échantillon d'enquête sont les suivants:

- capital d'investissement inférieur ou égal à 100 millions Fcfa;
- entreprises ayant au plus 22 moins de vie
- entreprises créées ex-nihilo (exclues celles issues de rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise);
- secteur industriel et de services;
- région de Bamako-Mali.

4.2 TECHNIQUE D'ECHANTILLONNAGE

Afin de constituer l'échantillon d'étude, nous nous sommes rendus à la direction nationale de l'industrie au Mali, où il nous a été fourni une liste des projets agréés depuis 1989. Puisqu'un projet agréé ne signifie pas forcément qu'il est en opération, il était alors nécessaire de contacter les promoteurs pour savoir si ces projets étaient en activité. Ce qui a été fait, et parmi les projets réalisés seulement 20 % répondait à nos critères d'échantillonnage, soit un total de 10 entreprises. Pour compléter l'échantillon, il nous a été fourni aussi par des organismes d'aide aux entreprises, le « Niessirisso » et le projet CARIEC⁹ des listes de quelques projets financés au cours de 1996. Ensuite, nous avons contacté ces entreprises. À cet appel, nous nous sommes rendu compte que 10% de ces entreprises répondait à nos critères. En effet 80% de notre échantillon a été obtenu par la collaboration des premiers répondants, à chaque entrevue nous demandions au répondant de nous fournir des informations sur d'autres entreprises nouvellement créées. Ainsi, nous avons pu obtenir un échantillon de 45 entreprises dont 12 de transformations et 33 de services. La méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer cet échantillon est non probabiliste, volontaire (Gauthier, 1991) et de boule de neige (Tremblay, 1991; Perrien, Cheron et Zins, 1984).

⁹

CARIEC = Cellule d'Appui au Renforcement des initiatives privées Economiques et des Capacités au Mali

Cette méthode nous semble la plus appropriée compte tenu de l'absence de liste de la population d'enquête et de la nature même de l'étude. En effet, l'étude vise l'identification des problèmes vécus lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise, ce qui exige du participant de parler librement des problèmes auxquels il a dû faire face lors de ces phases d'évolution de son entreprise. C'est pourquoi la nature volontaire de la participation revêt une importance particulière afin de s'assurer que le répondant accorde un minimum d'intérêt à l'étude, qu'il répondra sincèrement aux questions.

4.3 INSTRUMENT DE MESURE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire spécifique, déjà validé, comme instrument de mesure (voir annexe I). Ce questionnaire s'inspire des travaux de Durand (1996). Il se compose en majorité de questions fermées permettant d'identifier les problèmes vécus par les entreprises et ce , à l'aide d'une échelle de type Lykert en cinq points. Bien qu'il ait été validé lors de la recherche de Durand (1996), en contexte Québécois, nous avons jugé nécessaire de le présenter à des agents chargés à l'appui et au suivi des PME (Direction Nationale des Industries) au Mali et de le pré-tester auprès de deux dirigeants d'entreprises maliennes. Une adaptation au contexte malien a été faite au préalable avec la collaboration du

directeur de recherche. Le pré-test nous a permis d'approfondir les explications supplémentaires lors des entrevues.

Le questionnaire comporte 5 parties. La première partie fournit des informations générales sur l'entreprise (31 énoncés), la deuxième porte sur les problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage (27 énoncés). Quant à la troisième partie (51 énoncés), elle porte sur les problèmes vécus lors de la phase de démarrage. La quatrième partie porte sur les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (17 énoncés). Enfin, la dernière partie permet de recueillir les informations financières et celles relatives aux stratégies.

4.4 COLLECTE DES DONNÉES

La collecte de données qui constitue une démarche afin de recueillir les informations permettant de répondre à la question de recherche exigeait, dans notre cas à se déplacer sur terrain auprès des entrepreneurs de l'échantillon.

La première étape de cette démarche a été consacrée à la recherche d'informations auprès de la DNI¹⁰, de quelques organismes de financement et d'appui technique aux PME. En deuxième partie, nous avons procédé au contact téléphonique avec les entreprises qui répondaient aux critères d'échantillonnage.

¹⁰

DNI, voir chapitre I, page 4.

Certains entrepreneurs accordaient immédiatement un rendez-vous, la majorité a exigé de prendre connaissance du contenu du questionnaire avant la date de rendez-vous. Une lettre circulaire (voir annexe II) nous a été remise par la DNI afin que les répondants puissent comprendre l'importance du sujet d'étude et accorder leur collaboration. À la troisième étape, nous avons passé des entrevues, pendant lesquelles les propriétaires-dirigeants devaient compléter un questionnaire. Lors de ces entrevues, nous lisions les directives générales aux répondants ainsi que chacune des questions en fournissant les explications supplémentaires. Les entrevues duraient en moyenne une heure et trente minutes (1h30). Cette démarche a été effectuée sur une période de 3 mois, du mois de juillet au mois d'octobre 1996. Elle nous a permis d'obtenir 45 questionnaires complétés. Ensuite, nous avons procédé à la vérification manuelle des questionnaires. Par la suite, nous avons procédé à la codification. À cette étape, 3 questionnaires ont été éliminés. Ainsi les questionnaires complétés et valides sont au nombre de 42.

4.5 METHODE D'ANALYSE

Les données codifiées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science). Un ensemble de statistiques descriptive (moyenne, fréquence, écart type, minimum, maximum.) ont permis de dresser le profil de l'échantillon et analyser les problèmes identifiés par les entrepreneurs maliens

lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Le test de khi2 a permis d'évaluer la distribution de fréquence des cotes d'importance (1 à 5) choisies.

Nous signalons que l'analyse des résultats présente quelques limites. Au début, nous voulions faire un test-t pairé de student afin de déterminer la différence des moyennes. Il s'est trouvé que le taux de réponse est faible, une comparaison des moyennes était donc impossible. C'est ainsi que nous nous sommes limités à un test de khi-carré.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre est réservé à la présentation des résultats obtenus avec un échantillon de 42 nouvelles entreprises maliennes. Il comprend cinq parties. La première partie présente l'échantillon d'étude; la deuxième décrit les caractéristiques des entrepreneurs interrogés; la troisième fait état des caractéristiques des entreprises; la quatrième porte sur les problèmes identifiés, lors des phases de prédémarrage et démarrage des entreprises, tels qu'exprimés par les propriétaires-dirigeants et enfin, dans la cinquième partie, nous vérifions les hypothèses de recherche.

5.1 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

La répartition des entreprises échantillonnées par secteur d'activités est représentée au tableau 5.1. Comme nous l'avons souligné dans le chapitre IV, l'échantillon se compose d'entreprises industrielles et de services. Les entreprises du secteur des services représentent 78,6% alors que celles du secteur industriel représentent 21,4% de cet échantillon. Sur les 9 entreprises du dit secteur, on retrouve une entreprise de transformation de coton hydrophile, une

Tableau 5.1

Répartition des entreprises échantillonnées par secteurs d'activités

Secteurs	Fréquence (N)	Pourcentage (%)
Secteur industriel		
Total	9	21,4
- transformation de produits agro-alimentaires	5	11,9
- fabrique de craie	1	2,4
- fabrique de produits métalliques	1	2,4
- fabrique de plastiques et conditionnement	1	2,4
- fabrique d'articles en aluminium	1	2,4
Secteur de services		
Total	33	78,6
- services aux individus	15	35,7
- services professionnels	9	21,4
- services mixtes	6	14,3
- services aux entreprises	3	7,1

entreprise de fabrication de craie, une entreprise de fabrication des produits métalliques, une entreprise de plastiques, une entreprise d'articles en aluminium et quatre entreprises de transformation des produits agro-alimentaires. Quant aux services, nous les avons regroupés en quatre sous-secteurs¹¹ suivants : services aux individus (ex: restaurant, cabinet médical), services professionnels (ex: assurance), services mixtes (ex: construction de bâtiments) et services aux entreprises (ex : cabinet de conseil en gestion). Ces sous-secteurs représentent respectivement 35,7%; 21,4%; 14,3% et 7,1% de cet échantillon d'étude.

11 Cette classification des entreprises de services s'inspire des travaux de Lorrain, (1990), « les entrepreneurs québécois », UQTR, MICT.

5.2 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRENEURS RENCONTRÉS

5.2.1 Caractéristiques socio - démographiques

Le tableau 5.2 regroupe les résultats concernant les caractéristiques socio-démographiques des entrepreneurs interrogés. Nous remarquons que l'âge moyen des répondants est de 38,1ans. Lors de l'entrevue, le plus jeune avait 25 ans et le plus âgé avait en avait 64. À noter que le pourcentage d'entrepreneurs ayant entre 25 et 34 ans est de 42,9% alors que le pourcentage ayant entre 35 et 44 ans est de 33,3%. Les répondants sont, en majorité, des hommes (83,3%). Les femmes représentent 16,7% de l'échantillon. Une grande proportion de ces hommes et femmes entrepreneurs rencontrés sont mariés (69,0%), sont de nationalité malienne (92,9%) et parlent bambara comme langue maternelle (73,8%). Une proportion de 23,8% d'entre eux parlent d'autres langues maternelles. De plus, tous ces entrepreneurs, soit 100% de l'échantillon parlent le français, 81% parlent l'anglais et 26,2% parlent autres langues secondes. Précisons que 83,3% d'entre eux parlent très bien le français tandis que 9,5% parlent très bien l'anglais. Parmi les 14 répondants ayant mentionné d'autres langues secondes, 6 maîtrisent très bien ces langues. Une analyse de contenu nous a permis d'identifier ces langues. Ce sont entre autres: l'allemand, le russe et l'espagnol.

Tableau 5.2

Les caractéristiques socio - démographiques des entrepreneurs

Caractéristiques		N	%						
Age									
— X = 38,1 σ = 8,9 ; min. = 25 max. = 64									
25 - 34		18	42,9						
35 - 44		14	33,3						
45 - 54		8	19,0						
55 et plus		2	4,8						
Sexe									
homme		35	83,3						
femme		7	16,7						
Etat civil									
marié		29	69,0						
célibataire, divorcé, séparé		13	31,0						
Nationalité									
maliennne		39	92,9						
autres		3	7,1						
Langues		Total		Fort		Moyen		Faible	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Langue maternelle									
bambara		31	73,8						
peul		1	2,4						
autres		10	23,8						
Langue seconde									
français		42	100,0	35	83,3	6	14,3	1	2,4
anglais		34	81,0	4	9,5	16	38,1	14	33,3
autres		11	26,2	6	14,3	2	4,8	3	7,1

5.2.2 Caractéristiques de la formation scolaire et de la spécialisation des entrepreneurs

Le nombre moyen d'années de scolarité des répondants est de 15,2 ans (voir tableau 5.3). En effet, 40,5% des entrepreneurs rencontrés ont entre 17 et 20 ans de scolarité, alors que 31,0% ont entre 13 et 16 années de scolarité. La répartition des diplômes scolaires montre que 64,3% des entrepreneurs sont des diplômés universitaires tandis que 14,3% possèdent un diplôme professionnel. La formation académique leur a permis d'acquérir des connaissances, dont techniques dans 47,6% des cas, en gestion dans 42,9% des cas, du secteur d'activités dans 42,9% des cas, en démarrage d'entreprises dans 19,0% des cas et enfin en affaires dans 14,3% des cas. Une proportion de 16,7% d'entre eux a mentionné avoir acquis d'autres connaissances.

5.2.3 Caractéristiques de l'expérience de travail des entrepreneurs

Selon les résultats du tableau 5.4, les propriétaires dirigeants des entreprises échantillonnées avaient une expérience de travail avant de démarrer leur entreprise. La durée moyenne de cette expérience est de 8 ans. Toutefois, une proportion de 16,7% des entrepreneurs interrogés avait moins de 2 ans d'expérience de travail et une proportion de 33,3% avait accumulé une expérience entre 2 et 5 ans. Ces expériences ont été acquises, en général, dans des entreprises de petite taille. Plus spécifiquement 35,7% des entrepreneurs

Tableau 5.3

Les caractéristiques de la formation scolaire des entrepreneurs

Formation scolaire	N	%
Année de scolarité		
$\bar{X} = 15,2$ $\sigma = 4,6$ min. = 0 max. = 22		
moins de 12 ans	9	21,4
13 à 16	13	31,0
17 à 20	17	40,5
21 et plus	3	7,1
Diplôme scolaire		
primaire	1	2,4
secondaire général	3	7,1
secondaire professionnel	6	14,3
lycée	2	4,8
professionnel (après lycée)	3	7,1
universitaire	27	64,3
Connaissances acquises et habilités développées		
techniques	20	47,6
en gestion	18	42,9
du secteur privé	18	42,9
en démarrage d'entreprises	9	21,4
en affaires	6	14,3
autres	7	16,7

ont mentionné avoir travaillé dans des entreprises de moins de 10 employés et 26,2% dans des entreprises de 11 à 50 employés. Une proportion de 33,3% d'entre eux ont été partenaires avant de créer leur entreprise, et 42,9% des entrepreneurs sont actuellement partenaires dans une autre entreprise. Peu de

Tableau 5.4
Caractéristiques des expériences de travail des entrepreneurs

Antécédents de travail	N	%
Expérience de travail (durée)		
\bar{X} = 8 ans σ = 7,1 min. = 0 max. = 28 mois		
moins de 2 ans	7	16,7
2 à 5 ans	14	33,3
6 à 9 ans	10	23,8
10 et plus	11	26,2
Taille de l'entreprise		
moins de 10 employés	15	35,7
11 à 50 employés	11	26,2
51 à 250 employés	7	16,7
251 à 500 employés	2	4,8
plus de 500 employés	5	11,9
Expérience du propriétaire - dirigeant		
été partenaire d'une entreprise	14	33,3
partenaire d'une autre entreprise	18	42,7
expérience de faillite	3	7,1
Emploi antérieur/expériences acquises		
en gestion	10	23,8
liée au secteur d'activité	14	33,3
en gestion et du secteur d'activités	15	35,7
autre	1	2,4
Personnes de famille en (ou été en) affaires	18	42,9
- lien avec le secteur d'activités	7	16,7

répondants ont connu une expérience de faillite d'entreprise (7,1%). Les emplois antérieurs leur ont permis d'acquérir des expériences: en gestion dans 23,8% des cas, du secteur d'activité dans 33,3% des cas, en gestion et du secteur d'activités

dans 35,7% des cas. Parmi les répondants, 42,9% affirment avoir un membre de la famille qui est (ou a été) en affaires, 7 de ces répondants opèrent dans le même secteur que leurs parents.

5.2.4 La motivation des entrepreneurs, les facteurs déclencheurs et la source de leur idée d'affaires

Les résultats du tableau 5.5 regroupent les informations concernant les raisons qui ont motivé les entrepreneurs maliens consultés à se lancer en affaires, les facteurs déclencheurs qui les ont incités à créer leur entreprise et la source de leur idée d'affaires. Un cumul des trois premiers choix révèle que ces entrepreneurs ont été motivés principalement par un désir d'indépendance (50,0%). Par ailleurs, le besoin de créer une entreprise à succès, de créer son propre emploi, de se valoriser personnellement et de faire de l'argent sont considérés respectivement par : 33,3% ; 26,2% ; 26,2% et 23,8% d'entre eux comme étant les motifs de leur décision de créer une entreprise.

L'identification d'une d'opportunité a été choisie par 64,3% des répondants comme étant le principal facteur déclencheur qui les a incités à créer leur entreprise. Comme autres facteurs déclencheurs, on retrouve la disponibilité financière (26,2%), l'insatisfaction de travail (26,2%) et les fins d'études (23,8%).

Tableau 5.5

La motivations des entrepreneurs à se lancer en affaires, les facteurs déclencheurs et les sources de leur idée d'affaires

Motivation	1 ^{er} choix		2 ^e Choix		3 ^e Choix		Total	
	N	%	N	%	%	N	N	%
Désir d'indépendance	13	31,0	5	11,9	3	7,1	21	50,0
Créer une entreprise à succès	6	14,3	3	7,1	5	11,9	14	33,3
Créer mon emploi	3	7,1	4	9,5	4	9,5	11	26,2
Faire de l'argent	4	9,5	4	9,5	3	7,1	11	26,2
Se valoriser personnellement	7	16,7	2	4,8	1	2,4	10	23,8
Réaliser un rêve	2	4,8	5	11,9	2	4,8	9	21,4
Relever un défi	3	7,1	3	7,1	1	2,4	7	16,7
Autonomie financière	1	2,4	4	9,5	2	4,8	7	16,7
Être son propre patron	-	-	5	11,9	2	4,8	7	16,7
Avoir un travail intéressant	-	-	1	2,4	3	7,1	4	9,5
Occuper son temps libre	1	2,4	1	2,4	-	-	2	4,8
Autres	2	4,8	2	4,8	-	-	4	9,5

Facteurs déclencheurs	1 ^{er} choix		2 ^e Choix		3 ^e Choix		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Identification d'une opportunité	19	45,2	3	7,1	5	11,9	27	64,3
Disposé financièrement...	2	4,8	8	19,0	1	2,4	11	26,2
Insatisfaction au travail	4	9,5	6	14,3	1	2,4	11	26,2
Fin d'études	7	16,7	2	4,8	1	2,4	10	23,8
Offre d'un client potentiel	-	-	2	4,8	4	9,5	6	14,3
Offre d'un partenaire	1	2,4	3	7,1	2	4,8	6	14,3
Fin de contrats	3	7,1	1	2,4	1	2,4	5	11,9
Congédiement	3	7,1	-	-	-	-	3	7,1
Offre de support financier	-	-	1	2,4	1	2,4	2	4,8
	3	7,1	1	2,4	-	-	4	9,5

Source de l'idée d'affaires	N	%
Recherche d'opportunités	20	47,6
PME où j'ai travaillé	7	16,7
Association. Avec un inventeur	3	7,1
Grande entreprise	2	4,8
Innovation	2	4,8
Deuxième emploi	1	2,8
Passe temps	1	2,8
Autres	6	14,3

La principale source de l'idée d'affaires des entrepreneurs maliens rencontrés est la recherche d'opportunité (47,6%). Soulignons que, « la PME où j'ai travaillé », représente la deuxième source la plus citée par ces entrepreneurs (16,7%).

5.3 CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ÉCHANTILLONNÉES

5.3.1 Caractéristiques générales des entreprises

L'examen du tableau 5.6 nous permet de constater que l'âge moyen des entreprises est de 10,8 mois. Cette moyenne s'explique par le fait que plus de la moitié de l'échantillon, 59,5% (21,4% et 38,1%) avaient 12 mois et moins d'existence, au moment de l'enquête. Ces entreprises étudiées sont, en majorité, des sociétés à propriétaire unique, SUARL (47,6%) et des sociétés anonymes à responsabilité limitée (28,6%). Soulignons que 14,3% de l'échantillon représentent d'autres formes d'entreprises qui sont principalement des GIE (groupement d'intérêt économiques). Ainsi dans 47,6% des cas, le propriétaire-dirigeant n'a aucun associé avec qui il partage les biens de la société alors que 42,9% des entreprises sont dirigées par des associés dont le nombre varie de deux¹² à cinq associés. Dans 9,5% des cas, les entreprises sont dirigées par 6 associés et plus. Cependant, 11,9% des entrepreneurs détiennent moins de 30% des actions et 26,2% détiennent un pourcentage de 51 à 80 des actions. En

¹² Deux : incluant le dirigeant

Tableau 5.6
Caractéristiques générales des entreprises

Caractéristiques	N	%
Âge des entreprises		
$\bar{X} = 10,8$ $\sigma = 5,3$ min. = 1 mois max. = 22 mois		
1 à 6 mois	9	21,4
7 à 12 mois	16	38,1
13 à 18 mois	14	33,3
18 et plus	3	7,1
Forme légale		
propriétaire unique (SUARL)	20	47,6
société anonyme à responsabilité limitée (SARL)	12	28,6
société anonyme (SA)	4	9,5
autre	6	14,3
Nombre d'associés		
aucun associé	20	47,6
deux ¹ à cinq associés	18	42,9
six et plus d'associés	4	9,5
Pourcentage d'actions		
moins de 30%	5	11,9
30 à 50%	11	26,2
51 à 80%	6	14,3
100 %	20	47,6
Employés/ liens familiaux avec le dirigeant		
aucun employé	30	71,4
un employé	6	14,3
deux employés	3	7,1
trois, quatre et cinq employés	3	7,1
Nombre d'employés		
Régulier à temps complet		
$\bar{x} = 6,8$ $\sigma = 5,9$ min. = 1 empl ² . max. = 29 empl.		
moins de 6 employés	25	59,5
de 6 à 10 employés	11	26,2
plus de 10 employés	6	14,3

¹ Deux: incluant le propriétaire - dirigeant

² empl. : employé (s)

général, la majorité de ces entreprises n'emploie pas de membre de leur famille (71,4%). Le nombre moyen d'employés réguliers est de 6,8. Précisons que 59,5% des entreprises ont moins de 6 employés réguliers et 26,2% ont entre 6 à 10 employés réguliers. De plus, peu de travailleurs occasionnels et bénévoles travaillent au sein de ces entreprises.

Le tableau 5.7 regroupe les informations concernant les objectifs visés par les entrepreneurs, les critères de performance considérés par ces derniers ainsi que la situation financière de leur entreprise. On constate que 52,4% des répondants visent une croissance rapide de leur entreprise tandis que 45,2% préfèrent une croissance lente. Les principaux critères de performance considérés par ces entrepreneurs consultés sont : la part du marché (38,1%), le chiffre d'affaires (23,8%) et le profit (23,8%). Bien que les entreprises échantillonnées soient à leur phase de démarrage, plusieurs entrepreneurs (45,2%) affirment avoir enregistré des profits avec leur entreprise. Toutefois, 23,8 % d'entre eux considèrent que leur entreprise n'enregistre ni profit ni pertes. Enfin, soulignons que 14,3 % des répondants ne savaient pas la situation financière de leur entreprise et qu'une même proportion (14,3 %) affirme enregistrer des pertes avec son entreprise.

Tableau 5.7
Les objectifs poursuivis par les entrepreneurs rencontrés, leurs
critères de performance et la situation financière de leur entreprise

Caractéristiques	N	%
Objectifs		
croissance rapide	22	52,4
croissance lente	19	45,2
Critère de performance		
part du marché	16	38,1
profits	10	23,8
ventes/chiffres d'affaires	10	23,8
revenu personnel	4	9,5
survie	2	4,8
Situation financière		
profits	19	45,2
ni profits, ni pertes	10	23,8
je ne sais pas	6	14,3
pertes	6	14,3

5.3.2 Caractéristiques de la phase de prédémarrage

Les caractéristiques de la phase de prédémarrage des entreprises étudiées sont relatives au temps consacré à la préparation du projet d'entreprise et à la recherche de financement, aux procédures de formulation du plan d'affaires, aux objectifs de l'entreprise et finalement, à l'état de connaissances des entrepreneurs en rapport avec le secteur d'activités et la gestion avant le démarrage.

Le tableau 5.8 indique que le temps moyen consacré à la préparation du projet, par les entrepreneurs maliens interrogés, est de 13,8 mois. Toutefois, 45,2% des répondants ont préparé leur projet en moins de 7 mois. Ils ont consacré, en moyenne, 7,2 mois à la recherche de financement. Il faut cependant signaler que 35,7% d'entre eux n'ont pas effectué de recherche de financement et qu'une proportion similaire de l'échantillon (35,7%) a effectué cette recherche sur une période de moins de 6 mois. La majorité des entrepreneurs (66,7%) affirment avoir élaboré un plan d'affaires, 18 d'entre eux, soit 42,9% de l'échantillon ont suivi une formation pour préparer ce plan et 33,3 % ont été supportés par un organisme. Plusieurs entrepreneurs rencontrés ont fixé des objectifs (83,3%) avant le lancement de leur entreprise. Ces objectifs étaient écrits par 71,4% des entrepreneurs et ils concernaient principalement la rentabilité (76,2%) et le chiffre d'affaires (50%). Dans 38,1% des cas, les objectifs ont été établis pour une période variant de 3 à 5 ans alors que cette période n'était pas précisée par 19,0% des entrepreneurs.

Sur une échelle en cinq points (1= pas du tout, 5= beaucoup) nous avons mesuré l'état de connaissance des entrepreneurs, en rapport avec le secteur d'activités et la gestion, avant de se lancer en affaires. Les résultats apparaissant au tableau 5.9 montrent que les entrepreneurs interrogés se sont lancés en affaires avec une connaissance moyenne du secteur d'activités et de la gestion. Le score moyen obtenu est de 3,55. Les niveaux moyens de connaissance, les

Tableau 5.8
Les caractéristiques générales de la phase de prédémarrage

Caractéristiques	N	%
Nombre de mois de préparation du projet		
$\bar{X} = 13,8$ $\sigma = 24,7$ min. = 1 max. = 72		
moins de 7 mois	19	45,2
7 à 12 mois	9	21,4
13 à 18 mois	2	4,8
19 et plus	11	26,2
Mois de recherche de financement		
$\bar{X} = 7,2$ $\sigma = 11,7$ min. = 0 max. = 48 mois		
0 mois	15	35,7
1 à 6 mois	15	35,7
7 à 12 mois	5	11,9
13 et plus	7	16,7
Formulation d'un plan d'affaires		
oui	28	66,7
formation suivie pour la préparation de ce plan	18	42,9
être supporté par un organisme	14	33,3
Vous avez fixé des résultats à atteindre		
oui	35	83,3
ces objectifs étaient écrits	30	71,4
ils (objectifs) concernaient:		
rentabilité	32	76,2
chiffres d'affaires	21	50,0
productivité	18	42,9
nombre d'employés	17	40,5
autonomie financière	16	38,1
autre	2	4,8
Périodes des objectifs		
moins d'un an	6	14,3
1 à 2 ans	6	14,3
3 à 5 ans	16	38,1
non précisé	8	19,0

plus élevés concernent les principaux concurrents du secteur d'activités (4,15), les clients intéressés par le produit (3,98) et l'importance et le rôle de l'innovation (3,90). Cependant, les scores les moins élevés sont liés au point

Tableau 5.9¹³

**L'état de connaissances des entrepreneurs en rapport avec le secteur
d'activités et la gestion avant le démarrage**

Caractéristiques	N	Niveau de connaissance			
		\bar{X}	écart type	min.	max.
Les principaux concurrents	41	4,15	0,961	1	5
Les clients intéressés au produit	41	3,98	0,989	1	5
L'importance et rôle de l'innovation	41	3,90	0,944	2	5
L'investissement requis	41	3,76	1,241	1	5
La somme de travail	41	3,76	0,994	1	5
Principaux fournisseurs	38	3,53	1,156	1	5
Tendance du marché	41	3,49	1,227	1	5
Les besoins en main-d'oeuvre	39	3,33	1,305	1	5
Le point mort	38	3,18	1,205	1	5
Principales sources de financement	41	3,12	1,536	1	5
Le volume potentiel de ventes	37	2,84	1,068	1	5
Total (\bar{X})		3,55			

mort (3,18),aux principales sources de financement (3,12) et au volume potentiel de ventes (2,84).

5.3.3 Caractéristiques de la phase de démarrage

Les caractéristiques de la phase de démarrage des entreprises maliennes étudiées sont relatives à la répartition de la responsabilité des entrepreneurs par rapport aux différentes fonctions de l'entreprise et à la répartition de leur temps hebdomadaire consacré aux activités de l'entreprise.

13

Ce tableau est présenté en ordre décroissant des moyennes

Le tableau 5.10 indique la répartition des responsabilités des différentes fonctions de l'entreprise. On constate que les propriétaires-dirigeants des entreprises échantillonnées sont les personnes responsables des affaires quotidiennes de l'entreprise dans 61,9% des cas. Une proportion de 26,2% d'entre eux partage cette responsabilité avec un partenaire. De plus, ils s'occupent principalement des différentes fonctions, telles que les ressources humaines; les opérations; la création et l'innovation et le marketing. Cependant, la fonction finance est léguée à un administrateur de l'entreprise dans 23,8% des cas et à une personne externe (autre) dans 16,7% des cas.

Les entrepreneurs maliens interrogés consacrent, en moyenne, 57,8 heures par semaine aux affaires de l'entreprise (voir Tableau 5.11). Une grande partie de ce temps est consacrée à la direction et au contrôle, car 92,9% des entrepreneurs rencontrés affirment consacrer, en moyenne, 40,0% de leur temps à la direction et 83,3% d'entre eux indiquent consacrer, en moyenne, 20,1% de leur temps au contrôle. Toutefois, ces entrepreneurs consacrent peu de temps à la recherche des ressources, qu'elles soient technologiques, d'information, financières, matérielles ou humaines. La majorité des répondants (66,7%) considèrent qu'ils ont suffisamment de temps pour assumer les obligations de l'entreprise, tandis que 33,3% affirment avoir besoin ,en moyenne, de 3,7 heures supplémentaires.

Tableau 5.10

Répartition des responsabilités des différentes fonctions de l'entreprise

Activités	Personne(s) responsable(s) des activités de l'entreprise									
	Vous		Partenaire		Administ.		Vous et partenaire		Autre.	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Activités quotidiennes	26	61,9	2	4,8	3	7,1	11	26,2	-	-
Ressources humaines	31	73,8	5	11,9	2	4,8	2	4,8	-	-
Opération	28	66,7	2	4,8	3	7,1	7	16,7	-	-
Création et innovation	26	61,9	1	2,4	1	2,4	9	21,4	2	4,8
Marketing	25	59,5	3	7,1	1	2,4	10	23,8	-	-
Finances	19	45,2	5	11,9	10	23,8	1	2,4	7	16,7

Légende

administ. : administrateur

Tableau 5.11

Répartition du temps hebdomadaire consacré, par les entrepreneurs, aux activités de l'entreprise

Caractéristiques	% de temps	N	%
Le nombre moyen d'heures consacrées aux affaires de l'entreprise			
$\bar{X} = 57,8$ $\sigma = 21,5$ min. = 2 max. = 120			
Le % de ce temps consacré aux différentes activités :			
ventes	12,3	14	33,3
recherche de la clientèle	16,4	22	52,4
diriger	40,0	39	92,9
contrôler	20,1	14	83,3
recherches des ressources :			
technologiques	3,2	9	21,4
d'information	4,0	14	33,3
financières	1,6	8	19,0
matérielles	0,6	5	11,9
humaines	1,7	5	11,9
Le temps est suffisant pour assumer les obligations			
oui		28	66,7
Heures supplémentaires nécessaires			
oui		14	33,3
$\bar{X} = 3,7$ $\sigma = 22,9$ min. = 0 max. = 24			

5.3.4 Les facteurs de l'environnement perçus par les entrepreneurs comme étant des opportunités ou menaces pour le fonctionnement de leur entreprise

Le tableau 5.12 fait ressortir les résultats concernant les facteurs de l'environnement perçus par les entrepreneurs comme étant des opportunités ou menaces pour le fonctionnement de leur entreprise. Les résultats obtenus par un cumul des trois choix montrent que les entrepreneurs perçoivent les besoins de la clientèle (31,0%), la technologie disponible (21,4%) et la conjoncture économique (19,0) comme étant les principaux facteurs favorables (opportunités) au démarrage de leur entreprise. Les principaux facteurs perçus par les entrepreneurs comme étant des menaces pour le démarrage de leur entreprises sont : les impôts et taxes (26,2%), la qualité des produits des concurrents (26,2%) et la conjoncture économique (19,0%).

5.3.5 Les forces et les faiblesses des entreprises échantillonnées

Les résultats de l'analyse de contenu de deux questions ouvertes concernant les forces et les faiblesses des entreprises échantillonnées sont présentés au tableau 5.13. Les principales forces perçues par les entrepreneurs sont: la qualité des produits (28,6%), la motivation, la persévérance et la détermination de l'entrepreneur (23,8%) et enfin, le réseau personnel (16,7%). Ils considèrent que les faiblesses de leur entreprise se trouvent principalement au niveau du

Tableau 5.12

Les facteurs de l'environnement perçus par les entrepreneurs comme étant des opportunités ou menaces pour le fonctionnement de l'entreprise

Facteurs de l'environnement	Total		1 ^{er} choix		2 ^e choix		3 ^e choix	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Opportunités								
Besoins de la clientèle	13	31,0	7	16,7	3	7,1	3	7,1
Technologies disponibles	9	21,4	4	9,5	5	11,9	-	-
Conjoncture économique	8	19,0	6	14,2	2	4,8	-	-
Le code d'investissement	7	16,7	4	9,5	-	-	3	7,1
Dévaluation du franc CFA	6	14,3	4	9,5	2	4,8	-	-
Taille du marché	5	11,9	1	2,4	1	2,4	3	7,1
Part de marché C	5	11,9	1	2,4	3	7,1	1	2,4
Disponibilité des ressources humaines	4	9,5	1	2,4	2	4,8	1	2,4
Saison	4	9,5	4	9,5	-	-	-	-
Menaces								
Revenu (impôts et taxes)	11	26,2	4	9,5	6	14,3	1	2,4
Qualités des produits C	11	26,2	5	11,9	5	11,9	1	2,4
Conjoncture économique	8	19,0	6	14,3	1	2,4	1	2,4
Taux d'intérêt	7	16,7	5	11,9	1	2,4	2	4,8
Concurrents indirects	7	16,7	3	7,1	4	9,5	-	-
Saison	6	14,3	3	7,1	2	4,8	1	2,4
Disponibilités des approvisionnement	4	9,5	-	-	2	4,8	2	4,8

fonds de roulement (19,0%) et au niveau du coûts et de la capacité de production (16,7%).

Tableau 5.13
Forces et faiblesses des entreprises

Caractéristiques	N	%
Forces		
qualité du produit/service	12	28,6
motivation, persévérance, détermination et de l'entrepreneur	10	23,8
réseau personnel	7	16,7
communication avec les employés	4	9,5
technologie disponible	3	7,1
secteur promoteur	2	4,8
emplacement du local	2	4,8
besoins de la clientèle	1	2,4
Faiblesses		
fonds de roulement	8	19,0
coût/capacité de production	7	16,7
concurrence indirecte	5	11,9
insuffisance de matériels et moyens logistiques	5	11,9
clients	4	9,5
autres	9	21,4

5.4 LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES ENTREPRENEURS

L'analyse des résultats concernant les problèmes identifiés par les entrepreneurs interrogés sera principalement descriptive et concernera les problèmes identifiés par une proportion de 38,1% et plus de l'échantillon. En effet, le niveau de présence des problèmes, tel qu'exprimé par les entrepreneurs, est faible. Peu de répondants se sont prononcés concernant l'évaluation des problèmes dans la section II et III du questionnaire. Bref, peu nombreux sont les énoncés de problèmes identifiés par au moins 50% des entrepreneurs. Ce qui nous force à considérer, comme problèmes identifiés, ceux vécus par au minimum

38,1% de l'échantillon. Par conséquent, il sera impossible de vérifier les hypothèses formulées pour les fins de cette recherche. L'objectif de cette recherche était d'identifier les problèmes rencontrés par les entrepreneurs maliens lors de la phase de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise et c'est dans cette perspective qu'il nous apparaît difficile de vérifier les hypothèses et d'atteindre l'objectif de cette recherche, sachant qu'une faible proportion d'entrepreneurs maliens ont exprimé clairement leur choix à travers la section du questionnaire traitant des problèmes.

Les résultats obtenus portent sur le niveau de présence, le niveau d'importance des problèmes ainsi que sur les causes des problèmes identifiés. Deux indices d'importance ont été calculés, l'indice indiquant la moyenne d'importance d'un problème par rapport au sous-échantillon d'entrepreneurs qui a vécu ce problème (\bar{X}_{SE}) et l'indice indiquant la moyenne d'importance par rapport à l'échantillon total (\bar{X}_E). L'échelle de mesure de ces moyennes est de cinq points (1= pas important, 5= très important). Les résultats complets et descriptifs de tous les problèmes qui devaient être évalués par les entrepreneurs consultés sont présentés dans les tableaux A, B, C et D à l'annexe III (fréquence, moyenne, \bar{X}_{SE} et \bar{X}_E). Dans les lignes qui suivent nous présenterons les extraits de ces tableaux en y précisant les catégories correspondant aux problèmes identifiés.

5.4.1 Les principaux problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage

5.4.1.1 La présence et le niveau d'importance des problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage

Les problèmes identifiés, lors de la phase de prédémarrage, par au moins 38,1% de l'échantillon sont au nombre de 8 (huit) et sont présentés au tableau 5.14 (extrait du tableau A de l'annexe III) en ordre décroissant de présence.

On constate que les problèmes identifiés par les entrepreneurs, lors de la phase de prédémarrage sont liés à cinq catégories: le management, l'environnement externe, la finance, le marketing et les ressources humaines (personnel). Au niveau du management, il s'agit des difficultés liées à l'acquisition et l'installation des équipements dans 57,1% des cas et des difficultés liées à l'analyse de l'industrie dans 45,2% des cas. Au niveau financier, il s'agit des problèmes de préparation des budgets (42,9%) et de l'obtention du financement (40,5%). Au niveau de l'environnement externe, ce sont: la lenteur et la paperasserie gouvernementales (42,9%) et aussi la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales (40,5%). Pour les catégories marketing et ressources humaines, les problèmes identifiés sont respectivement: l'analyse du marché, l'identification des territoires et des clients visés (40,5%) ainsi que le recrutement et la sélection d'employés qualifiés (38,1%). Le

Tableau 5.14*

Les principaux problèmes identifiés par les entrepreneurs maliens lors de la phase de prédémarrage

No ¹	Enoncés des problèmes	Catégories	N	%	\bar{X}_{SE}	\bar{X}_E
10)	Acquisition et installation des équipements	Management	24	57,1	3,458	1,976
1)	Analyse de l'industrie	Management	19	45,2	2,895	1,310
14)	Préparation des budgets	Finance	18	42,9	3,000	1,286
20)	Lenteur et paperasserie gouvernementales	Environnement externe	18	42,9	3,444	1,476
15)	Obtention du financement	Finance	17	40,5	3,706	1,500
19)	Compréhension des lois, règlements et formalités légale et fiscale	Environnement externe	17	40,5	3,471	1,405
2)	Analyse du marché et identification des territoire et des clients intéressés visés	Marketing	17	40,5	3,118	1,262
18)	Recrutement et sélection d'employés qualifiés	Ressources humaines	16	38,1	3,563	1,357

* Ce tableau est en référence à l'annexe III (tableau A)

¹ No : les numéros des problèmes dans le questionnaire

légende :

N : nombre d'entrepreneurs ayant vécu ce problème

% : pourcentage d'entrepreneurs ayant vécu ce problème

\bar{X}_{SE} : la moyenne d'importance par rapport au sous-échantillon ayant vécu ce problème

\bar{X}_E : la moyenne d'importance par rapport à l'échantillon total (42)

niveau d'importance de ces problèmes, tel qu'évoqué par les entrepreneurs les ayant vécus, présente une certaine différence par rapport au niveau de présence. Ce niveau d'importance (\bar{X}_{SE}) varie de 2,895 à 3,706 sur une échelle de mesure

de cinq points (1= pas important, 5= Très important). Les problèmes les plus importants selon cet indice sont: l'obtention du financement (3,706), le recrutement et la sélection d'employés qualifiés (3,563), la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales (3,471), l'acquisition et l'installation des équipements (3,458) et la lenteur et paperasserie gouvernementales (3,444). Dans l'ensemble, on observe que les problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage sont considérés comme moyennement importants.

Il faut signaler que d'autres énoncés de problèmes qui n'ont pas fait l'objet d'analyse dans cette sous-section, en raison de leur faible présence, sont assez importants, selon les répondants les ayant vécus. Il s'agit des énoncés de problèmes suivants : « autres » problèmes (4,600), les relations avec les associés (4,000) et le manque de confiance en soi (3,571). Ces problèmes sont identifiés respectivement par 23,8%, 19,0% et 16,7% des entrepreneurs. Ceux identifiés par les entrepreneurs sous l'énoncé « autres » problèmes correspondent soit à un problème énoncé dans le questionnaire, soit à une cause suggérée et que les répondants ont reformulé selon leur point de vue. À titre d'exemple, un problème que nous considérons comme étant lié à l'obtention du financement a été formulé par les entrepreneurs de la façon suivante : manque de fonds propre ou manque d'apport personnel.

Par ailleurs, l'indice d'importance par rapport à l'échantillon total (\bar{X}_E) montre que les problèmes importants seraient l'acquisition et l'installation des équipements (1,976) et l'obtention du financement (1,500). Il faut cependant rappeler que cette moyenne est calculée par rapport à l'ensemble des répondants, c'est-à-dire par rapport à ceux qui ont vécu les problèmes et ceux qui ne les ont pas vécus. Ce qui explique un faible niveau moyen d'importance selon cet indice.

5.4.1.2 Les causes des problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage

Les entrepreneurs devaient choisir une ou plusieurs causes pouvant expliquer la présence du problème. Cependant, nous ne leur demandions pas de se prononcer sur les causes de certains problèmes personnels et certains problèmes liés au management. Le lecteur trouvera donc ,dans les tableaux présentant les causes, l'absence des énoncés indiquant ces problèmes.

Les 8 problèmes identifiés, lors de la phase de prédémarrage et leurs principales¹⁴ causes sont présentés dans le tableau 5.15 (extrait du tableau B à l'annexe III). Il relève que le manque de ressources est la cause principale de 4

¹⁴ principales causes, on considère comme principales causes des problèmes, celles identifiées par au moins 20% des entrepreneurs ayant vécu ces problèmes.

Tableau 5.15

**Les causes des principaux problèmes vécus par les entrepreneurs
lors de la phase de prédémarrage**

No ¹	Énoncés de problèmes	N	Causes des problèmes		
			manque de :	n	c%
10)	Acquisition et installation des équipements	24	ressources	14	58,3
1)	Analyse de l'industrie	19	ressources	7	36,8
			contacts	5	26,3
			information	4	21,1
14)	Préparation des budgets	18	ressources	6	33,3
20)	Lenteur et paperasserie gouvernementales	18	assistance	4	22,2
15)	Obtention du financement	17	ressources	8	47,1
			assistance	4	23,5
19)	Compréhension des lois, règlements et formalités légale et fiscale	17	information	7	41,2
2)	Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	17	information	6	35,3
8)	Recrutement et sélection d'employés qualifiés	16	contacts	4	25,0

* Ce tableau est en référence à l'annexe III (tableau B)

¹ No : numéros des problèmes dans le questionnaire

Légende

N : niveau de présence des problèmes identifiés

n : nombre de fois qu'une cause a été évoquée

% : pourcentage d'une cause évoquée par rapport à N

des 8 problèmes identifiés, c'est-à-dire l'acquisition et installation des équipements (c¹⁵%: 58,3%), l'analyse de l'industrie (c%: 36,8%), la préparation des budgets (c%: 33,3%) et l'obtention du financement (c%: 47,1%). L'accès difficile à l'information serait la cause principale de la compréhension des lois, règlements et des formalités légales et fiscales (c%: 41,2%) et aussi de l'analyse

¹⁵ c% : fréquence de cette cause par rapport au niveau de présence de ce problème

du marché et l'identification des territoires et des clients visés (c%: 35,3%). Le manque de contact est considéré comme la cause principale du problème de recrutement et de sélection d'employés qualifiés (c%: 25,0%) alors que la lenteur et la paperasserie gouvernementales sont dues principalement à un manque d'assistance (c%: 22,2%).

Un résultat global concernant l'ensemble des causes choisies, par les entrepreneurs, pour l'ensemble des problèmes énoncés dans le questionnaire, apparaît au tableau 5.16. Il s'agit de la somme totale du nombre de fois que chaque cause a été évoquée pour les 21 énoncés de problèmes qui devaient être évalués par les entrepreneurs en leur associant une ou plusieurs causes, lors de la phase de prédémarrage. Le tableau représente également le pourcentage de ces causes par rapport à la fréquence totale (283) des 21 énoncés de problèmes évalués par les entrepreneurs. On observe que le manque de ressources explique 20,8% des problèmes évalués par les entrepreneurs maliens rencontrés, lors de la phase de prédémarrage. Le manque de ressources représente donc la principale cause des problèmes rencontrés par les entrepreneurs, lors de cette phase. Le manque de contacts et le manque d'expérience expliquent respectivement 13,8% et 12,3% des problèmes identifiés. Ce qui nous permet de conclure que les trois principales causes des problèmes vécus par les entrepreneurs interrogés lors de la phase de prédémarrage sont liés au manque de: ressources, de contacts et d'expérience.

Tableau 5.16

Fréquence des causes fondamentales des problèmes évalués par les entrepreneurs, lors de la phase de prédémarrage

Causes	FAS	FRS
Total de fréquence des problèmes évalués	283	100%
Causes des problèmes		
Manque de ressources	59	20,8
Manque de contacts	39	13,8
Manque d'expérience	35	12,3
Manque d'information	33	11,7
Manque d'assistance	26	9,2
Manque de temps	17	6,0
Manque de formation	16	5,7

Légende:

FAS: Fréquence Absolue Simple

FRS: Fréquence Relative Simple

5.4.2 Les principaux problèmes identifiés lors de la phase de démarrage

La même procédure a été utilisée pour la présentation des problèmes identifiés, lors des phases de prédémarrage. Les problèmes considérés comme étant identifiés sont ceux vécus par au moins 38,1% des répondants. Quant aux causes fondamentales des problèmes, nous nous intéressons à celles choisies par au moins 20% des entrepreneurs ayant vécu les problèmes.

5.4.2.1 La présence et le niveau d'importance des problèmes identifiés

Les 19 types de problèmes identifiés (voir tableau 5.17) par les entrepreneurs lors du démarrage d'une entreprise sont aussi liés au management, à l'environnement externe, à la finance, au marketing et aux ressources humaines. En terme de présence de ces problèmes, les principaux sont : la récession (le manque d'argent chez les clients, 78,6%), la gestion du temps (64,3 %), le recrutement et la sélection d'employés polyvalents et qualifiés (52,4%), l'atteinte d'un niveau de ventes suffisant (52,4%), les revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les dépenses personnelles (50,0%), l'identification des bons outils pour se faire connaître (47,6%), la guerre des prix contre les concurrents (47,6%) et l'entraînement, la formation des employés (45,2%). Par ailleurs, les répondants ayant vécu ces problèmes accordent plus d'importance (\bar{X}_{SE}) aux problèmes suivants : l'obtention du financement et d'un soutien financier (3,563), la gestion du temps(3,519), la guerre des prix (3,500), la mise de fonds au démarrage (3,444), l'atteinte d'un niveau de ventes suffisant (3,409) et enfin, la récession (3,394). Trois autres problèmes sont considérés par les entrepreneurs comme étant très importants. Cependant, ces problèmes sont moins présents. Ce sont par ordre d'importance: la distribution des produits (14,3% ; \bar{X}_{SE} : 4,000), le recrutement des bons vendeurs (26,2% ; \bar{X}_{SE} : 3,818)

Tableau 5.17

Les principaux problèmes identifiés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage

No	Enoncés de problèmes	Catégories				
			N	%	\bar{X}_{SE}	\bar{X}_E
44)	Récession (manque d'argent chez les clients)	Environnement externe	33	78,6	3,394	2,667
38)	Gestion du temps	Management	27	64,3	3,519	2,262
30)	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	Ressources humaines	22	52,4	3,273	1,714
8)	Atteinte d'un niveau de vente suffisant	Marketing	22	52,4	3,409	1,786
45)	Revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les obligations financières personnelles	Management	21	50,0	3,048	1,524
4)	Identification des bons outils pour se faire connaître	Marketing	20	47,6	2,900	1,381
43)	Concurrence (guerre des prix)	Environnement externe	20	47,6	3,500	1,666
32)	Entraînement et formation des employés	Ressources humaines	19	45,2	2,579	1,167
41)	Mise de fonds au démarrage	Finance	18	42,9	3,444	1,476
7)	Atteindre et recruter de nouveaux clients	Marketing	18	42,9	3,167	1,357
10)	Choix et acquisition du mobilier et des équipements	Management	18	42,9	3,222	1,380
20)	Préparation des budgets	Finance	17	40,5	3,176	1,286
23)	Gestion des comptes clients...	Finance	16	38,1	3,250	1,238
26)	Développement d'un système comptable	Finance	16	38,1	3,375	1,286

Tableau 5.17 (suite)

Les principaux problèmes identifiés par les entrepreneurs lors de la phase de démarrage

No	Enoncés de problèmes	Catégories	N	%	\bar{X}_{SE}	\bar{X}_E
40)	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par le gouvernement	Environnement externe	16	38,1	3,250	1,238
46)	Manque de temps pour la vie familiale	Management	16	38,1	2,813	1,071
21)	Obtention du financement et d'un soutien financier	Finance	16	38,1	3,563	1,357
12)	Réalisation des aménagements et installations nécessaires	Management	16	38,1	2,938	1,119
1)	Connaissance des besoins des clients	Marketing	16	38,1	2,750	1,048

* Ce tableau est en référence à l'annexe III (tableau C)

¹ No : les numéros des problèmes dans le questionnaire

légende :

N : nombre d'entrepreneurs ayant vécu ce problème

% : pourcentage d'entrepreneurs ayant vécu ce problème

\bar{X}_{SE} : la moyenne d'importance par rapport au sous-échantillon ayant vécu ce problème

\bar{X}_E : la moyenne d'importance par rapport à l'échantillon total (42)

et la motivation des employés (28,6% ; \bar{X}_{SE} : 3,583). Ces problèmes sont présentés au tableau C à l'annexe III.

Sachant que les répondants qui n'ont pas répondu n'ont pas vécu le problème, l'indice d'importance par rapport à l'échantillon total (\bar{X}_E) est donc faible. Dans le cas des problèmes identifiés par au moins 38,1% des répondants,

lors de la phase de démarrage, cet indice varie de 1,048 à 2,667. Les scores moyens les plus élevés sont attribués par les entrepreneurs à la récession (2,667), à la gestion du temps (2,262), à l'atteinte d'un niveau de vente suffisant (1,786), au recrutement et à la sélection des employés polyvalents et qualifiés (1,714).

5.4.2.2 Les causes fondamentales des problèmes identifiés lors de la phase de démarrage

On constate dans le tableau 5.18 que le manque de ressources est perçu par les entrepreneurs comme étant la cause principale de 9 des 19 problèmes qu'ils ont fortement identifiés, lors de la phase de démarrage. Parmi ces problèmes, on retrouve la mise de fonds au démarrage (c% : 88,2%), l'obtention du financement et d'un soutien financier (c% : 68,7%), la réalisation des aménagements et installations nécessaires (c% : 62,5%), le choix et l'acquisition du mobilier et des équipements (c% : 61,1%) et l'identification des bons outils pour se faire connaître (c% : 60,0%). Le manque d'expérience est considéré comme la source du problème de recrutement, de sélection des employés polyvalents et qualifiés (c% : 31,8%). Quant au problème lié à la gestion du temps, les entrepreneurs ayant vécu ce problème ont choisi comme cause principale, le manque de temps (c% : 59,2).

Tableau 5.18

**Les principaux problèmes identifiés lors de la phase
de démarrage et leurs causes fondamentales**

No	Enoncés de problèmes	N	Causes des problèmes		
			manque de :	n	%
38)	Gestion du temps	27	temps	16	59,2
30)	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	22	expérience	7	31,8
8)	Atteinte d'un niveau de vente suffisant	22	ressources	6	27,3
			information	5	22,7
4)	Identification des bons outils pour se faire connaître	20	ressources	12	60,0
32)	Entraînement et formation des employés	19	ressources	6	31,5
7)	Atteindre et recruter de nouveaux clients	18	information	6	3,3
10)	Choix et acquisition du mobilier et des équipements	18	ressources	11	61,1
20)	Préparation des budgets	18	ressources	6	33,3
			expérience	4	22,2
41)	Mise de fonds au démarrage	17	ressources	15	88,2
23)	Gestion des comptes clients...	16	-	-	
26)	Développement d'un système comptable	16	ressources	5	31,3
			formation	5	31,3
40)	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par le gouvernement	16	-	-	
21)	Obtention du financement et d'un soutien financier	16	ressources	11	68,7
			information	5	31,3
12)	Réalisation des aménagements et installations nécessaires	16	ressources	10	62,5
1)	Connaissance des besoins des clients	16	-	-	

* ce tableau est en référence à l'annexe III (tableau D)

¹ No : numéros des problèmes dans le questionnaire

Légende

N : niveau de présence des problèmes identifiés

n : nombre de fois qu'une cause a été évoquée

% : pourcentage d'une cause évoquée par rapport à N

Dans le tableau 5.19 on représente les fréquences absolues et relatives simples (FAS, FRS) des différentes causes évoquées par les entrepreneurs, pour les 51 énoncés de problèmes (les énoncés de problèmes qui devaient être évalués par les entrepreneurs, lors de la phase de démarrage sont au nombre de 57, mais nous leur demandions de se prononcer seulement sur les causes des 51 premiers énoncés en excluant certains problèmes personnels et management) lors de la phase de démarrage. On remarque que le nombre total de ces problèmes est 578 et que le manque de ressources explique 27,5% de ces problèmes évoqués par les entrepreneurs. Toutefois, le manque d'expérience et le manque de temps expliquent la présence de ces problèmes respectivement dans les proportions suivantes: 13,7% et 8,8%.

5.5 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Compte tenu du nombre de répondants qui se sont exprimés sur la présence des problèmes, nous ne sommes pas en mesure de vérifier adéquatement les hypothèses de cette recherche. Toutefois, nous avons effectué une analyse de khi-carré, afin d'évaluer la distribution des choix concernant les cotes d'importance des problèmes et l'uniformité de cette distribution. Nous rappelons que les problèmes considérés comme ayant été identifiés par les entrepreneurs sont ceux vécus par au moins 38,1% des répondants.

Tableau 5.19

Total de fréquence des causes, problèmes identifiés lors de la phase de démarrage

Causes	FAS	FRS
Total	578	100
Manque de ressources	159	27,5
Manque d'expérience	79	13,7
Manque de temps	51	8,8
Manque d'information	46	8,0
Manque de formation	39	6,8
Manque de contacts	36	6,2
Manque d'assistance	26	4,5

Légende:

FAS: Fréquence Absolue Simple

FRS: Fréquence Relative Simple

Les hypothèses que nous voulions vérifier concernaient la prédominance de certains problèmes lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Alors, nous considérons comme problèmes prédominants ceux identifiés par au moins 50,0% des entrepreneurs, qui atteignent un niveau d'importance élevé (4, assez important et 5, très important) et dont la distribution des moyennes n'est pas uniforme au seuil de signification de 0,05. Pour calculer cette distribution des niveaux d'importance, nous avons réduit l'échelle de mesure de cinq points à une échelle de 3 points: les problèmes identifiés sous les cotes 1 et 2 ont été considérés comme pas importants et on leur a assigné la cote 1, les problèmes identifiés sous la cote 3 ont été maintenus avec la même cote, enfin ceux

identifiés sous les cotes 4 et 5 ont été considérés comme très importants et on leur a donné la cote 5.

Les résultats concernant la distribution de fréquence des choix relatifs aux cotes d'importance des principaux problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage et l'uniformité de cette distribution sont représentés au tableau 5.20. On observe que trois problèmes possèdent un score élevé entre 4 et 5. Ce sont: l'acquisition et l'installation des équipements, l'obtention du financement et la compréhension des lois et règlements. Cependant, seul le problème lié à l'acquisition et l'installation des équipements a été identifié par un nombre important de répondants (57,1%). De plus, le test d'uniformité de la distribution fréquence des cotes montre que seul le problème lié à l'obtention du financement possède une distribution non uniforme alors que ce problème a été identifié par seulement 40,5% des répondants. Nous ne pouvons donc pas vérifier l'hypothèse 1 selon laquelle certains problèmes sont prédominants, lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise. Par conséquent, il est impossible de vérifier l'hypothèse 1.1 selon laquelle les problèmes prédominants lors du prédémarrage d'une entreprise sont : l'obtention du financement, la lenteur et la paperasserie gouvernementales et enfin, la préparation du plan d'affaires.

Concernant les problèmes identifiés lors de la phase de démarrage, l'analyse du tableau 5.21 montre que les problèmes ayant un score assez élevé

Tableau 5.20

La distribution de fréquence des choix relatifs à l'importance des problèmes identifiés lors de la phase du prédémarrage, le test d'ajustement

Enoncés de problèmes	Niveau d'importance			Total		Kht ²
	Pas important 1+2	Moyenn important 3	Très important 4+5	N	%	
10) Acquisition et installation des équipements	6	5	<u>13</u>	24	57,1	0,093
1) Analyse de l'industrie	9	3	7	19	45,2	0,229
20) Lenteur et paperasserie gouvernementales	5	4	9	18	42,9	0,311
14) Préparation des budgets	7	2	9	18	42,9	0,115
15) Obtention du financement	3	3	<u>11</u>	17	40,5	0,023*
19) Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales	5	3	<u>9</u>	17	40,5	0,193
2) Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	6	4	7	17	40,5	0,662

entre 4 et 5 sont liés à la gestion du temps, à la guerre des prix, au développement d'un système comptable et à l'obtention du financement et d'un soutien financier. Les problèmes ayant une distribution non uniformes sont : la gestion du temps, le développement d'un système comptable et l'obtention du financement et d'un soutien financier. Parmi ces problèmes, seul celui lié à la gestion du temps a été identifié par un nombre important de répondants

Tableau 5.21

La distribution de fréquence des choix relatifs à l'importance des problèmes identifiés lors de la phase de démarrage, le test d'ajustement

No	Enoncés de problèmes	Niveau d'importance			Total		khi ²
		pas important 1+2	moyenn. important 3	très important 4+5	N	%	
44)	Récession (clients manque d'argent)	5	12	16	33	78,6	0,060
38)	Gestion du temps	6	6	15	27	64,3	0,050*
30)	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	6	5	11	22	52,4	0,224
8)	Atteinte d'un niveau de vente suffisant	6	5	11	22	52,4	0,244
45)	Revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les obligations personnelles	8	4	9	21	50,0	0,368
4)	Identification des bons outils pour se faire connaître	8	6	6	20	47,6	0,819
43)	Concurrence (guerre des prix)	6	3	11	20	47,6	0,086
32)	Entraînement et formation des employés	10	5	4	19	45,2	0,196
41)	Fonds de roulement	4	6	8	18	42,9	0,513
7)	Atteindre et recruter de nouveaux clients	7	3	8	18	42,9	0,311
10)	Choix et acquisition du mobilier et des équipements	4	6	8	18	42,9	0,513
20)	Préparation des budgets	3	9	5	17	40,5	0,193
23)	Gestion des comptes clients...	5	4	7	16	38,1	0,646
26)	Développement d'un système comptable	6	1	9	16	38,1	0,047*
40)	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par le gouvernement	4	4	8	16	38,1	0,368
46)	Manque de temps pour la vie familiale	8	2	6	16	38,1	0,174
21)	Obtention du financement et d'un soutien financier	4	2	10	16	38,1	0,039*
12)	Réalisation des aménagements et installations nécessaires	6	4	6	16	38,1	0,779

(64,3%). Avec un seuil de signification de 0,05, la distribution de fréquence des cotes d'importance choisies pour ce problème est non uniforme. Toutefois nous ne pouvons pas utiliser le test-t pairé de student pour comparer ce problème avec d'autres problèmes, car il est le seul problème présentant une distribution de fréquence non uniforme et un niveau de présence important. Le test statistique exige que le sujet réponde aux deux énoncés à évaluer afin d'effectuer une comparaison. Il est donc impossible de vérifier l'hypothèse 2 selon laquelle, certains problèmes sont prédominants lors de la phase de démarrage. L'hypothèse 2.1 selon laquelle les problèmes prédominants, lors de la phase de démarrage sont : l'amélioration des produits ou services, l'obtention du financement, l'atteinte d'un niveau de vente suffisant et l'atteinte d'une clientèle suffisante, n'est pas non plus vérifiable.

Nous ne sommes pas en mesure de vérifier l'hypothèse 3 aussi, selon laquelle les problèmes vécus lors du prédémarrage persisteraient lors du démarrage. En effet, certains problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage (l'obtention du financement, la préparation des budgets, recrutement et sélection d'employés) sont apparus lors de la phase de démarrage, tels qu'exprimés par les entrepreneurs interrogés. Mais compte tenu du faible taux de réponse de ces problèmes, nous ne pouvons pas affirmer qu'ils ont été vécus par les mêmes entrepreneurs, d'où l'impossibilité de faire un test de comparaison des moyennes. L'hypothèse 3 reste donc non vérifiée.

INTERPRETATION, DISCUSSION ET LIMITES

Cette recherche descriptive fournit des informations concernant le contexte de prédémarrage et de démarrage au Mali. Plus précisément, il décrit le profil des entrepreneurs et des entreprises échantillonnées et aussi les problèmes qu'affrontent les entrepreneurs maliens interrogés lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leur entreprise, tout en précisant le niveau de présence, le niveau d'importance et les causes associées à ces problèmes. Dans les lignes qui suivent, nous interprétons et discutons de ces résultats. Les limites de la recherche et quelques recommandations pour les futures recherches sont présentées à la fin de la section.

Les informations décrivant le profil des entrepreneurs et des entreprises consultées facilitent l'interprétation des résultats relatifs aux problèmes identifiés. En effet, les entrepreneurs interrogés ont un âge moyen de 38,1 ans. Ce résultat s'approche de ceux de Dussault et al., 1995 (35,2 ans) et de Durand, 1996 (36 ans). Ils sont, en majorité, des hommes mariés avec un niveau de scolarité très élevé comme dans les études citées précédemment. Avant de se lancer en affaires, ils avaient une expérience de travail, une expérience du secteur d'activités et de la gestion. Les facteurs de motivation (le désir

d'accomplissement, le besoin de créer une entreprise à succès, de créer son emploi et de se valoriser personnellement) rejoignent la littérature en création d'entreprises (Belley, 1994). Il en est de même pour les facteurs déclencheurs et la source de l'idée d'affaires. Cependant, contrairement à ce qu'on croit être une caractéristique des entreprises en Afrique, peu de membres de la famille travaillent au sein des entreprises échantillonnées. Toutefois, ce résultat est différent de celui obtenu avec les entrepreneurs camerounais (Dussault et al., 1995), où dans 56,7% des cas un membre de la famille de l'entrepreneur participait à l'entreprise.

Belley (1994) observe la présence d'un modèle entrepreneurial chez les gens qui se lancent en affaires, exemple: un membre de la famille. Dans le cas des entrepreneurs maliens interrogés, peu de répondants (7) ont pris comme modèle un membre de la famille. Une proportion considérable avait une expérience de partenariat d'affaires dans une autre entreprise et un nombre important sont actuellement partenaires dans une autre entreprise.

Les entreprises rencontrées sont plus jeunes (10,8 mois d'opération) que celles étudiées par Dussault et al., 1995 (15,1 mois d'opération) et Lorrain, 1990 (22 mois d'opération). Par ailleurs, les entrepreneurs maliens ont consacré plus de temps à la préparation du projet que les entrepreneurs québécois rencontrés lors de l'étude de Durand, 1996 (6 mois) et de Lorrain 1990 (8,5

mois). Il faut signaler qu'à ce sujet, les entrepreneurs maliens sont comparables aux entrepreneurs camerounais (10,2 mois de préparation, voir Dussault et al., 1995). Cette période de préparation du projet leur a permis d'élaborer un plan d'affaires et d'effectuer une recherche de financement. Cependant, 35,7 % n'ont pas effectué cette recherche. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ces entrepreneurs possédaient les ressources financières pour lancer leur entreprise ou par le fait que le propriétaire étant certain de ne pas pouvoir obtenir un financement se contente du peu d'argent qu'il possède pour créer son entreprise.

En ce qui concerne le comportement de gestion lors de la phase de démarrage, les entrepreneurs maliens consultés sont comparables aux entrepreneurs québécois et camerounais (Huot, 1993, Dussault et al. 1995, Durand, 1996). Ils sont les principaux responsables des activités quotidiennes de l'entreprise. La fonction que ces entrepreneurs ont tendance à déléguer à une autre personne est la finance. L'entrepreneur malien consacre plusieurs heures par semaine à son entreprise (57,8 heures). Ce résultat est supérieur lorsqu'on le compare à l'échantillon camerounais (46,3). Parallèlement, les résultats de Durand (1996) indiquent que les entrepreneurs québécois consacrent, en moyenne, 62,5 heures, par semaine, aux activités de l'entreprise. Quant aux résultats de Huot (1993), les entrepreneurs québécois consacrent, en moyenne, 58,6 heures à l'entreprise. À ces résultats, il faut reconnaître que le contexte de création et de démarrage d'une entreprise nécessite beaucoup de temps.

Les résultats relatifs aux problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage indiquent que les principaux problèmes qu'affrontent les entrepreneurs maliens interrogés sont l'acquisition et l'installation des équipements, l'analyse de l'industrie, la préparation des budgets, la lenteur et la paperasserie gouvernementales, l'obtention du financement et enfin, la compréhension des lois, règlements et formalités légale et fiscale. Ces résultats correspondent, en partie à ceux obtenus par Kazanjian (1988); Lorrain (1990); et Durand (1996). Cependant, certains problèmes identifiés correspondent seulement à ceux identifiés par Durand (1996). Il s'agit de la préparation des budgets et l'analyse du marché ainsi que l'identification des territoires et des clients visés. Cela peut s'expliquer par le fait que le même questionnaire a été utilisé pour les deux études. Le contexte de prédémarrage, la nature de l'échantillon et le contexte de l'étude peuvent aussi expliquer ce résultat.

En terme de niveau de présence des problèmes, les résultats obtenus diffèrent de loin de ceux obtenus dans les études antérieures. Seulement 8 problèmes ont été identifiés lors de la phase de prédémarrage par au moins 38,1% des entrepreneurs consultés. Alors que les résultats de Durand (1996) montrent la présence de 18 types de problèmes, soit deux tiers des problèmes suggérés dans le questionnaire, dans plus de 50% des entreprises étudiées. Les résultats de cette recherche indiquent la présence d'un seul type de problème

ayant été identifié par 57,1% des entrepreneurs maliens interrogés lors de la phase de prédémarrage. Il s'agit de l'acquisition des équipements et installation des équipements. Parallèlement, ce problème avait été principalement identifié par Durand (1996). Sa présence dans le cas de cette étude peut s'expliquer par le niveau d'industrialisation du Mali. Ce pays étant peu industrialisé, les entrepreneurs sont obligés d'importer les équipements. De plus, l'enclavement du pays fait que ces importations reviennent plus chères à cause des frais de transport et de douanes. D'ailleurs la cause associée à ce problème, par les entrepreneurs, est le manque de ressources, ce qui appuie ce propos. Toutefois, il est surprenant que ce problème soit le seul identifié par un nombre considérable d'entrepreneurs.

Les entrepreneurs maliens ne semblent pas vivre de problèmes personnels tels que le manque de confiance en soi, le doute quant au succès et le manque de soutien moral, comme indiquent les études de Lorrain (1990) et Durand (1996), sauf dans le cas du problème lié au manque de temps pour la vie familiale. Une dizaine d'entrepreneurs affirment vivre ce problème, lors de la phase de la phase de prédémarrage.

Les catégories des problèmes ressorties dans cette étude sont l'environnement externe, le management, le marketing et la finance. Ces catégories font parties de celles identifiées dans les études de Kazanjian (1988)

et de Durand (1996).

Concernant le niveau d'importance, le test de distribution de khi-carré a montré la prédominance du problème lié à l'obtention du financement. Toutes les études consultées (Lorrain, 1990; Durand, 1996, Kazanjian, 1984) ont aussi démontré la prédominance de ce problème, lors de la phase de prédémarrage. Cependant, contrairement à ces études, ce problème ressort dans cette recherche comme le seul problème prédominant, lors de cette phase. Dans le contexte africain, ce problème peut englober beaucoup d'autres problèmes dont le manque d'apport personnel qu'exigent les organismes de financement, le taux d'intérêt élevé, le manque d'autonomie dans la gestion du crédit octroyé, le délais de remboursement sous-évalués par les entrepreneurs et l'incapacité de ces entrepreneurs à défendre leur plan d'affaires, lors d'une demande de financement. À cet effet, plusieurs écrits confirment la prédominance de ce problème dans l'environnement africain. D'ailleurs l'étude de Cissé (1995) a montré que la principale cause d'échecs d'entreprises au Mali est lié à l'obtention du financement.

Le manque de ressources ressort comme étant la cause fondamentale de plusieurs problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage des entreprises échantillonnées. Ce qui confirme encore la prédominance du problème de financement dans ces entreprises. La deuxième cause est le manque de contacts.

Il est effectivement démontré que le réseau personnel de l'entrepreneur est un des facteurs qui facilite les démarches de création d'entreprises (Belley, 1994). L'absence de ce réseau peut donc être un obstacle pour certains entrepreneurs. Comme troisième cause des problèmes, les entrepreneurs ont cité l'accès difficile à l'information. Cette cause a été évoquée par les entrepreneurs québécois lors de l'étude de Durand (1996) comme étant une deuxième cause des problèmes identifiés en phase de prédémarrage. Ce problème caractérise le prédémarrage d'une entreprise. Les problèmes liés à cette cause sont: la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales et aussi l'analyse du marché et l'identification des territoires et des clients visés. Ce qui montre que l'administration fournit peu d'informations au moment de la préparation d'un projet. Enfin, les trois principales causes identifiées s'associent au contexte de prédémarrage d'une entreprise, il s'agit du manque de ressources, du manque de contact et du manque d'expérience.

Pour la phase de démarrage, les problèmes identifiés sont au nombre de 19. Parmi ces problèmes seulement 5 ont été identifiés par 50% et plus de l'échantillon. Il s'agit des problèmes liés à la récession économique, à la gestion du temps, au recrutement et sélection d'employés qualifiés, à l'atteinte d'un niveau de vente suffisant et aux revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les dépenses personnelles de l'entreprise. Ces résultats rejoignent plusieurs études qui se sont intéressées à la phase de démarrage (Dodge et

Robbins, 1992; Kazanjian; 1988, Durand; 1996). Cependant le résultat concernant le problème de gestion du temps a été identifié par peu d'études. Seulement l'étude de Durand (1996) y fait référence. Quant au problème lié à la récession économique, il a été spécifiquement identifié dans cette recherche. La présence du problème de gestion du temps est un peu surprenante. En effet les entrepreneurs ont affirmé, en majorité, avoir suffisamment de temps pour assumer toutes les obligations de l'entreprise. Toutefois, il peut s'expliquer par l'omniprésence de l'entrepreneur au sein de son entreprise. Les entrepreneurs interrogés s'occupent principalement de toutes les activités de leur entreprise. Aussi, il faut signaler que 42,7% des entrepreneurs sont partenaires dans une autre entreprise, le double emploi pourrait donc être à l'origine de ce problème (gestion du temps).

Le niveau de présence des problèmes identifiés est aussi faible que lors de la phase de prédémarrage. Ce faible taux de réponse est difficile à expliquer après un pré-test et un test d'expert avec l'instrument de mesure. Mais il amène à se poser les questions suivantes: les problèmes suggérés sont-ils différents de ceux que vivent les entreprises interrogées ? Les répondants n'ont-ils pas voulu nous faire savoir les problèmes qu'ils affrontent ? Les problèmes identifiés correspondent-ils réellement à ceux que vivent ces entrepreneurs? Une recherche future nous permettra possiblement de répondre à ces questions. Quant à la présence du problème de l'obtention de financement (40,5% lors du

prédémarrage et 38,1% lors du démarrage), on peut le lier au fait que 15 entrepreneurs, soit 35,7% de l'échantillon n'ont pas effectué de recherche de financement, donc possiblement ceux-ci n'ont pas vécu ce problème. Le nombre d'entrepreneurs ayant effectué une recherche de financement est de 27, ainsi ceux ayant vécu le problème de financement représentent 63% (17/27) de ce nombre, lors de la phase de prédémarrage et 59,3% (16/27), lors de la phase de démarrage.

Les problèmes qui ressortent comme étant les plus importants sont ceux prédominant aussi dans la littérature (Kazanjian, 1984; Durand, 1996, Lorrain, 1990). Il s'agit de la gestion du temps, du développement d'un système comptable et de l'obtention du financement qui semble être un problème lié au contexte malien.

La première cause est la même que celle identifiée lors de la phase de prédémarrage, c'est le manque de ressources financières. Elle précise davantage le problème de financement en contexte malien. Cependant, la deuxième cause ressortie est différente de celle évoquée, lors de la phase de prédémarrage, le manque d'expérience. Ce résultat est surprenant, sachant que 33,3% des entrepreneurs ont une expérience de partenariat d'affaires et que 42,7% d'entre eux sont partenaires dans une autre entreprise. Cette cause est suivie par le manque de temps. Ce résultat aussi est surprenant car 66,7% des répondants

considèrent qu'ils ont suffisamment de temps pour assumer toutes les obligations de l'entreprise. Dans les études antérieures comme celle de Durand (1996), la principale cause de problèmes en phase de démarrage des entreprises québécoises est le manque d'expérience. Nous pouvons donc interpréter que si le manque d'expérience est à l'origine des principaux problèmes dans les petites entreprises québécoises, au Mali, les problèmes sont plutôt dus au manque de ressources. À noter que les trois causes évoquées dans cette recherche sont aussi les trois principales causes identifiées dans l'étude de Durand (1996). Cependant, l'échantillon de Durand était composé seulement d'entreprises de services alors que dans la présente étude, il s'agit des entreprises industrielles et de services.

En somme les résultats obtenus lors de cette recherche correspondent à ceux identifiés par la littérature. Cependant, il faut être prudent compte tenu du faible taux de réponse. Dans cette étude peu de répondants se sont exprimés sur la présence des problèmes au sein de leur entreprise. Ce qui nous amène à nous interroger sur l'outil de mesure, la mode d'expérimentation et la culture de recherche au Mali. Les recherches de telle envergure étant rares, les entrepreneurs n'étant pas habitués à répondre à tel questionnaire peuvent être réticents à répondre sur certaines questions concernant les problèmes internes de leur entreprise. D'ailleurs, les auteurs Perreault, Dell'Aniello et Fournier (1984) ont démontré que les entrepreneurs sont réticents à évoquer des

problèmes internes de leur entreprise comme étant les causes d'échec, alors qu'un diagnostic d'expert montre le contraire. Alors, considérant que les problèmes les plus importants sont liés à l'environnement, il est possible que les entrepreneurs perçoivent plus les problèmes externes que des problèmes internes.

Selon Angers (1992), il peut arriver que certaines motivations des enquêtés les amènent à tenir des propos détournés, voire inexacts. Une première est de vouloir donner une image favorable de soi. Une seconde motivation consiste à cacher ce qui semble, aux yeux de l'enquêté, répréhensible. Une troisième peut être stratégique, c'est celle de l'enquêté qui pense que s'il répond dans un sens plutôt que dans un autre, cela aura des effets sur les mesures qui seront prises à la suite de l'enquête. Concernant la non-réponse, Aktouf (1992) affirme que cette situation est souvent due au fait que les sujets ne comprennent pas le sens des questions. Selon l'auteur, ce cas est fréquent lorsque les personnes interviewées au pré-test sont, par hasard, plus instruites ou plus informées que la moyenne des personnes composant l'échantillon. Ainsi plusieurs raisons peuvent être à la base du faible taux de réponse.

Un dernier fait que nous considérons pouvant expliquer le niveau de présence des problèmes sont les comportements de gestion adoptés par les entrepreneurs en rapport aux fonctions de l'entreprise. Un entrepreneur qui

délaisse certaines activités (ex: ne pas faire de publicité) peut considérer cette situation comme normale et peut ne pas percevoir de problème à ce niveau.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche présente des grandes limites en ce qui a trait aux résultats obtenus et la validité externe de ces résultats. La première limite est la petitesse de l'échantillon étudié. La taille réduit la validité externe des résultats obtenus.

La deuxième limite est le faible taux de réponse. Peu de répondants se sont exprimés sur la présence des problèmes au sein de leur entreprise. Il est difficile d'admettre que les résultats obtenus décrivent pleinement la réalité des entreprises en phases de prédémarrage et de démarrage au Mali. De plus, les résultats donnés sont très subjectifs en ce sens qu'ils sont liés à la perception des entrepreneurs. Un diagnostic d'expert pourrait donner des résultats différents.

RECOMMANDATIONS POUR LES FUTURES RECHERCHES

Compte tenu des limites, une autre recherche sur le même sujet en utilisant une méthodologie plus souple pourrait permettre aux entrepreneurs de se prononcer librement, en des termes qui leur conviennent, sur les problèmes qu'ils affrontent lors des phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise

afin d'obtenir un meilleur taux de réponse. Un diagnostic d'expert serait aussi intéressant sur le sujet. Enfin l'échantillon doit être plus représentatif et composé cette fois-ci d'un plus grand nombre d'entreprises industrielles pour permettre une comparaison.

Malgré ces limites, il faut reconnaître que cette recherche nous apporte des informations et des interrogations intéressantes sur la problématique de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise au Mali.

CONCLUSION

La problématique de survie des entreprises, plus particulièrement des petites entreprises, est très abordée dans la littérature. On considère que les échecs sont plus présents lors de la phase de démarrage et qu'ils sont dus à des problèmes tant variés que nombreux. La littérature portant sur ce sujet s'appuie, en général, sur l'importance de ces problèmes et leur fréquence. C'est à partir de ces constats que nous nous sommes fixé comme objectif d'identifier les problèmes qu'affrontent les entrepreneurs maliens lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Nous avons visé aussi comme objectifs de mesurer le niveau d'importance des problèmes et d'identifier les causes que les entrepreneurs associent à ces problèmes.

Malgré un faible taux de réponse, les résultats obtenus ont permis de comprendre que les entrepreneurs maliens interrogés ont surtout affaire, lors de la phase de prédémarrage, à des problèmes liés à l'acquisition et à l'installation des équipements, à l'analyse de l'industrie, à la préparation des budgets et enfin à la lenteur et la paperasserie gouvernementales. Le problème le plus important selon les répondants est l'obtention du financement et la principale cause

évoquée par les entrepreneurs est le manque de ressources financières.

Concernant, la phase de démarrage les résultats montrent que les entrepreneurs affrontent surtout des problèmes liés à la récession économique (manque d'argent chez les clients), à la gestion du temps, au recrutement et à la sélection d'employés polyvalents et qualifiés, à l'atteinte d'un niveau de vente suffisant et aux revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les obligations financières personnelles. Les problèmes les plus importants à cette phase sont la gestion du temps, le développement d'un système comptable et l'obtention du financement. Tout comme lors de la phase de prédémarrage, les entrepreneurs considèrent que la principale cause de leurs problèmes, lors de la phase de démarrage est le manque de ressources.

En plus de l'objectif principal de l'étude qui consistait à identifier les problèmes, cette étude a permis aussi de dresser le profil des entrepreneurs maliens interrogés. Ils ont un âge moyen de 38 ans et sont en majorité des hommes, le taux de représentation des femmes est très faible, il est de 16,7%. Leur niveau de scolarité très élevé, 64,3% d'entre eux possèdent un diplôme universitaire. Tous les entrepreneurs ont acquis une expérience de travail avant de se lancer en affaires. Les entreprises étudiées sont de jeunes entreprises avec un âge moyen de 10,8 ans et la majorité est dirigée par des associés. Les entrepreneurs se sont lancés dans les affaires avec une connaissance moyenne

du secteur d'activités et de la gestion. Ils s'occupent principalement de toutes les activités de l'entreprise. Les forces de leur entreprise se trouvent au niveau de la qualité des produits ou services alors que les faiblesses sont dues au manque de fonds de roulement et aussi le coût et la capacité de production.

Malgré des limites méthodologiques, les résultats de cette étude permettent d'avoir un aperçu des problèmes vécus par les entrepreneurs maliens lors des phases de prédémarrage et de démarrage. Ils invitent à réaliser des recherches futures sur le sujet, car ces résultats montrent qu'il reste beaucoup à faire pour comprendre la problématique de démarrage des entreprises au Mali. Toutefois, elle a permis de comprendre que le gouvernement malien doit chercher et travailler à l'élaboration de moyens plus efficaces pour solutionner les problèmes de financement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADIZES, Ichak, Les cycles de vie de l'entreprise: diagnostic et thérapie, les éditions d'organisation, 1991, 267 p..
- AGRE, Gene P., « The concept of Problem », Educational Studies, Vol. 13, 1982, p. 121-142
- AKTOUF, Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique, Presses de l'Université du Québec, HEC Presses, Sillery, 1992, 213 p.
- ALPANDER, G. C., Carter, K. D., Forsgren, R. A., « Managerial issues and Problem solving in the formative years », Journal of Small Business Management, Avril, Vol. 28, No. 2, 1990, p. 9-19.
- ANGERS, Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, CEC, 1992, 365 p.
- ARCHER, A., « Un diagnostic de prédémarrage pour les PME et PE », Revue Internationale P ME., vol. 3, 1990, p. 389-409.
- BELLEY, André, Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship, deuxième édition, Fondation de l'entrepreneurship, 1994.
- CAMBESSÉDÈS, Olivier, « Le Mali », Atlaseco du monde, Atlas économique mondial, Les éditions E.O.C., 1996, p. 413-416.
- Le Mali, Atlas jeune afrique, éd. J A Paris, 1980
- BARREYRE, P. Y., « La fonction d'approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise, Revue française de gestion, sept - octobre, 1976, p.62.
- BASIRE, Michel., « La théorie des cinq niveaux », Direction et Gestion, vol. 2, p. 11-21, vol. 3, p. 11-22, vol. 4, p. 13-20, vol. 5, p. 11-16, 1976.

- BECKMAN, M. D., GOOD, W. S., WICKHAM, R. G., « The life Cycle of Small Business », Small Business Concepts and Cases, John Wiley and Sons Limited, 1982, p. 20-26.
- DE BENOIST, Joseph - Roger, Le Mali, éd. L'harmattan, 1989, 265 p.
- BERRYMAN, J. E., « Small Business Failure and Bankruptcy : A survey of the Litterature », European Small Business Journal, vol. 1, No. 4, 1983, p. 47-59.
- BIRD, Monroe, « Major Problem Areas as Perceived by Presidents of Small Business Manufacturing Firms : A case Study », Academy of Management Journal, No.16, 1973, p. 510-515.
- BLAIS, Roger A., TOULOUSE, Jean - Marie, Entrepreneurship technologique : 21 cas de PME à succès, Montréal: les ed. transcontinentales : Charlesbourg : Fondation de l'entrepreneurship, 1992, 412 p.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. C., The Managerial Gird, Houston : Gulf., 1964
- BOHER, Anne, « Secteur privé : l'appel de Bamako », Jeune Afrique économie, No. 231, 16 décembre, 1996, p. 64-65.
- BRASSEUR, Gérard, Le Mali , éd. la Documentation Française, 1974
- BROOM, H. N., LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., Small Business Management, South-Western Publishing co., 6th Edition, 1983, chap. 12.
- CARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R., CARLAND, J. A., « Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualisation », Academy of Management Review, vol. 9, No. 2, 1984, p.354-359.
- CAUDE, R., Comment étudier un problème, entreprise moderne d'édition, Paris 1er. 2^e éd., 1968.
- CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'OIT À TURIN, PROGRAMME REGIONAL AFRIQUE, Résultats des travaux de l'atelier d'experts africains sur la création et le développement des PME en Afrique, du 23 septembre au 4 octobre 1991, Turin, février 1992, 77p..
- CHARRETON BIED, Hugues, KONATÉ, Mamadou et al., Le secteur privé et le développement en Afrique, rapport de séminaire sur les pays en voie de développement, Promotion « Victor Hugo », ENAP, juillet, 1990.

- CHANDLER, A. JR., voir Glueck, W. L., JAUCH, L. R., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill inc., Fourth Edition, 1967.
- CHRISMAN, J. J., LESLE, J., « Strategic, Administrative, And Operating Problems : The Impact of Outsiders on Small Firm performance », Entrepreneurship Theory & Practice, vol. 13., No 3 (Spring), 1989, p. 37-49.
- CHURCHILL, Neil C., LEWIS, Virginia L., « Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard l'expansion, automne, 1983, p. 51-63.
- CISSE, Augustin, Étude sur les acteurs et leurs actions en faveur de l'auto-emploi des jeunes diplômés au Mali : propositions et recommandations, Centre Djoliba, Bamako, Octobre 1995, 50p.
- COHEN, W. A., STRETCH, S. M., « Problems in Small Business Marketing as Perceived by Owners », Proceedings of Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, 1989, p. 429-432.
- COOPER, Arnold C., Strategic Management : new ventures and small business, dans Schendel D.E., Hofer C.W, Strategic Management : a new view of small business poilicy and planning, Little, Brown and Company, Boston - Toronto, 1979, p. 316 -327.
- COWAN, D. A., « Developing a classification Structure of organizational Problems : An empirical Investigation », Academy of Management Journal, vol. 33, 1990, p. 366-390.
- COWAN, D. A., « Executive's Knowledge of organizational Problem Types : Applying a contingency Perspective », Journal of Management, vol. 14, 1988, p. 513-527.
- CROMIE, S., « The problems experienced by young firms », International Small Business Journal, vol. 9, No. 3, 1991, p. 43-61.
- D'AMBOISE, Gérard, LALONDE, Claude, « L'industrie québécoise du meuble : identification des problèmes internes », Faculté des sciences administratives, Université Laval, Québec, Commerce No. 42, septembre 1977, p. 2-7.

- D'AMBOISE, Gérard, GASSE, Yvon, Défis propriétaires pour propriétaires dirigeants des PME : Similarités et différences, Québec, Université Laval, Facultés des sciences de l'administration, 1982, 24 p.
- D'AMBOISE, Gérard., La PME canadienne: situation et défis, l'institut des presses politiques, les presses de l'Université de Laval, Québec 1989.
- D'AMBOISE , Gérard, PARENT, André, Les problèmes des petites entreprises: ce que relèvent des études nord-américaines, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1989, 14 p.
- DANDRIGE, T. C., SEWALL, M. A., « A Priority Analysis of the Problems of Small Business Managers », American Journal of Small Business, vol. 3, No. 2, 1978, p. 28-36.
- DAVIS, G. A., Psychology of Problem Solving : Theory and Practice, Basic Books, New York, 1973.
- DEARBORN, D. C., SIMON, H. A., « Selective Perception : A note on the Departmental Identification of Executives », Sociometry, vol. 21, 1958, p. 140-144.
- DECRANE, Philippe, Le Mali que - sais-je ?, PUF, 2éd., Paris 1980.
- DELL'ANIELLO, Paul, « La crise de lancement », Commerce, Avril, p. 36-4, 1980.
- DODGE, Robert H., ROBBINS, John E., « An empirical Investigation of the Organization Life Cycle Model for Small Business Developpement and Survival », Journal of Small Business Management, vol.30, No. 1, 1992, p.27-37.
- DOWNS, A., Inside Bureaucracy, Boston : Little, Brown, 1967.
- DUSSAULT, Louis, « Les stades de développement d'une entreprise: leurs caractéristiques et leurs problèmes », Rapport de recherche, UQAC, Chicoutimi, novembre 1993.
- DUSSAULT, Louis, BELLEY, André, MARTEL, Denis, LORRAIN, Jean et LACHANCE, Yves « La création, le démarrage, la gestion et la performance : cas d'entreprises de services camerounaises », Cahier de recherche, Universités du Québec à Chicoutimi et à Trois-Rivières, mars 1995, 103 p.

- DUSSAULT, Louis, LORRAIN, Jean, BELLEY, André, SAPORTA, Bertrand et RISPAL, Martine « Les activités de l'entrepreneur reliées à l'analyse et au choix stratégique en phase de prédémarrage : une étude comparative France-Québec d'entreprises de services », Actes du colloque, « Stratégie et croissance des PME », tome 2, 3^e congrès international francophone de la PME, 23, 24, 25, octobre 1996, UQTR, p. 879-894.
- DURAND, Suzanne, Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage: cas d'entreprises de services du Québec, Mémoire de maîtrise en PMO, Université du Québec à Chicoutimi, avril 1996
- EL ALAMI, Abdelali E., « Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi . Le cas de l'Afrique », Revue PMO, vol. 3, No. 1, 1991, p. 51-63.
- ENTRAIDE UNIVERSITAIRE MONDIALE DU CANADA, Le Mali, rapport du séminaire, 1988, 35 p.
- FILLEY, A.L et HOUSE, R.J., Managerial process and organizational behavior, ed. Scott Foreman, Chap.22, 1976, p. 515- 539.
- FORTIN, Paul A., Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial, Presses de l'Université Laval, Québec, 1992, 360 p.
- FOUCARDE, Colette., « Le démarrage des entreprises : une comparaison internationale » dans La PME dans un dan un monde en mutation, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1986, p.253-277.
- FRANKLIN, S. G., GOODWIN, J. S., « Problem of Small Business and Sources of Assistance : A survey », Journal of Small Business Management, vol. 21, No. 2, 1983, p. 5-12.
- GALBRAITH, J. R., « Stages of Growth », Journal of Business Strategy, vol 3, No. 1, 1982, p. 70-79.
- GARAND, Denis J., D'AMBOISE, Gérard., « Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion », Revue Organisation, vol. 5, No.1, Aut., 1995, p. 33- 48.
- GAUTHIER, Benoit, Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987.

- GERVAIS, M., « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, mars-avril, 1978, p. 37-49.
- GLUECK, W. L., JAUCH, L. R., Business Policy and Strategic Management, Mcgraw-Hill Inc., Fourth Edition, 1984.
- GOOD, W. S., GRAVES, J. R., « Small Business Support Programs : The views of Failed versus Surviving Firms », Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 10, No 2, 1993, p. 66-76.
- GREINER, Larry E., « Evolution and Revolution as Organization Grow », Harvard Business Review, July-august, No. 50, 1972, p. 37-46.
- HENAULT, Georges, M'RABET, Rachid, L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement, Montrouge, France : J. Libbey Eurotext, 1990, 328 p.
- HERDEN, R. P., LYLES, M. A., « Individual Attributes and the Problem Conceptualization Process », Human Systems Management, No.2, 1981, p. 275-284.
- HOSMER, L. T., COOPER, A. C. VESPER, K. H., The Entrepreneurial function, Prentice-Hall, Englewood Clifffs, New Jersey, 1977.
- HUOT, Caroline, La planification stratégique dans les PME en phase de prédémarrage: cas des entreprises de services, mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PMO
- INTERNET : <http://undp.org/undp/fomli>
- IBRAHIM, A. B., ELLIS, W., « An empirical Investigation of causes of Failure in Small Business an Strategies to Reduce It », Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 4, 1987, p. 50-58.
- INDUSTRIE SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA (1990), La petite entreprise au Canada 1990, Ministère de l'approvisionnement et services, 69 p.
- Jeune Afrique Economie, No, 231, 16 décembre 1996, 82 p.
- JULIEN, Pierre - André, MARCHESSNAY, Michel, La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, éd. Vermette G. et Librairie Vuibert, 1988, 286 p.

- KAZANJIAN, R. K., « Operationalising 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 the Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Massachusetts, 1984, p.144-158.
- KAZANJIAN, R. K., « Relation of Dominant Problem to Stages of Growth in Technology-based New Ventures », Academy of Management Journal, vol. 31, No. 2, 1988, p. 257-279.
- KEMELGOR, B. H., « Longitudinal Analysis of the Transition from Organization Man to Entrepreneur », Proceedings Academy of Management, 1985, p. 67-70.
- KENNEDY, J. LOUTZENHISER, J., CHANEY, J., 1979, « Problems of Small Business Firms : An analysis of the SBI consulting Program », Journal of Small Business Management, vol. 17, No. 1, 1979, p. 7-14.
- KHAN, M. R., ROCHA, J. R., « Recurring Managerial Problems in Small Business », American Journal of Small Business, July-sept. Vol. 7, No. 1, 1978, p. 50-58.
- KIMBERLY, J. R., « Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation, and Institutionalization », Academy Management Journal, 22, 1979, p. 437-457.
- KOFFKA, K., Principles of Gestalt Psychology, Harcourt, Bract, New York, 1935.
- KROEGER, C. R., «Managerial Development in The Small Firm», California Management Review, vol. XXVII, No. 1, fall, 1974, p. 41-47.
- KURATKO, D. F., HODGETTS, R. M., Entrepreneurship a contemporary Approach, Chicago, Dryden Press, 1989.
- Le petit Larousse illustré, Dictionnaire encyclopédique, édition Larousse, 1996.
- LARSON, C. M., CLUTE, R. D., « The Failure Syndrome », American Journal of Small Business, vol. 4, 1979, p. 35-43.
- LEVASSEUR, Pierre, Lancer son entreprise, éd. de l'homme, 1986, 310 p.
- LEVITT, T., « Exploit the product Life Cycle », Harvard Business Review, vol. 43, No. 6, 1965, p. 81-94.

LIPPITT, G. L., SCHMIDT, W. H., « Crises in a Developing Organization », Harvard Business Review, vol. 45, No. 6, 1967, p.102-112.

LORRAIN, J., (1990), Les jeunes entrepreneurs québécois, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), Groupe de recherche en économie et en gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME), Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, 1990, 24 p.

LORRAIN Jean, BELLEY André, RAMANGALAHY Charles, « Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 7, no. 1, 1994, p. 10-31.

LORRAIN, Jean, DUSSAULT, Louis, « Les difficultés, les solutions et la gestion : cas d'entreprises manufacturières en phase de survie et d'établissement », Université Montpellier, mai, 1988.

MILLER, D., « Common syndrome of Business Failure » , *Business Horizon*, vol. 20, No. 6, 1977.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICT), Direction générale de l'analyse économique, groupe d'analyse sur les PME et les régions, Les PME au Québec état de la situation en 1996, Québec.

MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, éd. D'organisation, 1982, p. 215-228.

MOLINIER, Charles, SIDIBÉ, Ousmane, Rapport de la conférence sur les PME/PMI au Mali, Chambre du Commerce et de L'industrie du Mali et le CAPES, décembre 1995.

NADLER, G., « Human purposeful activities for classifying management problems », Omega, vol. 11, 1983, p. 15-26.

NAUMES, W., The Entrepreneurial Manager in the Small Business, Addison-Wesley Publishing Company inc., 1978.

S.B.A, « Ten years of Small Business in the United States », Programm : The state of Small Business, National, Social, and Environmental Data Bank, chap. 2, 22 mai, 1995, sur CD, Bibliothèque de l'UQAC.

- OLSON, Philip. D., « Entrepreneurship and Management », Journal of Small Business Management, vol. 25, No. 3, 1987, p. 7-13.
- PALLIER, G., Les problèmes de développement dans les pays intérieurs de l'Afrique occidentale : contribution à l'étude des problèmes d'enclavement Bordeaux, 1982.
- PARKS, G. M., « How to climb a growth curve : eleven hurdles for the entrepreneur-manager », part 1, Journal of Small Business Management, vol. 15, No 1, janv, 1977, p. 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, No 2, avril, 1977, p. 41-45.
- PENROSE, E. T., « Biological Analogies in the Theory of the Firm », American Economic Review, vol. 42, 1952, p. 804-819.
- PERREAULT, Yvon G., DELL'ANIELLO, Paul, FOURNIER, Gabrielle, La responsabilité de la survie de la PME, Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en gestion, No. 84-25, 1984, 32 p.
- PERRIEN, Jean, CHÉRON, J. Emmanuel, ZINS, Michel, Recherche en Marketing : méthodes et décisions, Gaëtan Morin éditeur, 1984.
- POUNDS, William. F., « The Process of Problem Finding », Industrial Management Review, vol. 11 (fall), 1969, p. 1-19.
- QUINN, R. E., CAMERON, K., « Organization Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : some preliminary Evidence », Management Science, vol. 29, No. 1, janv., p. 33-51.
- RAMANGALAHY, Charles., Le profil de rôle des propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises - une étude en fonction du stade de développement de leur entreprise, rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières, 1990, p. 52 - 76.
- REEVE, R., « Critical Success Factors, Current Problems, and Profitability in Small Retail Business », Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 7, No. 2, 1990, p. 47-54.
- ROBIDOUX , Jean, CLOUTIER, André, G., Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec, mai 1973, 184 p.

- ROBIDOUX, J., Les crises administratives dans les PME en croissance, Gaëtan Morin Éditeur, 1980, 125 p.
- SAMMUT Sylvie, « Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance », Actes du colloque « Stratégie et croissance des PME », 3^e congrès international francophone de la PME, 23, 24, 25 octobre UQTR, 1996, tome1 p. 535-553.
- SCOTT, M., BRUCE, R., « Five stages of growth in small business », Long Range Planning, vol. 20, No. 3, 1987, p. 45-52.
- SIMON, H. A., « The Structure of ill-structured Problems », Artificial Intelligence, vol 4, 1973, p. 181-201.
- SMITH, K.G., MITCHELL, T.R., SUMMER, C.E., « Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle », Academy of Management Journal, vol.28, No. 4, 1985, p. 799-820.
- STANWORTH, M. J. K., CURRAN, J., « Growth & the Small Firm - an alternative View », Journal of Management Studies, vol. 13, No. 2, may, 1976.
- STEINMETZ, L. L., « Critical Stages of Small Business Growth », Business Horizons, XII (1), feb., 1969, p. 29-36.
- STOREY, D. J., « The problems Facing new Firms », Journal of Management Studies, vol. 3, 1985, p. 269-291.
- SWANSON, D. H., « Who advises the Manufacturer ? », Journal of Small Business Management, vol. 19, No. 1, 1981, p. 41-47.
- TATE, C. E., MEGGISON, L. C., SCOTT, C. R., TRUEBLOOD, L.R., Successful Small Business Management, Third Edition, Business Publications Inc., 1982.
- TAYLOR, Roland N., « Nature of Problem ill-Structuredness : Implications for Problem Formation and Solution », Decision Sciences, vol 5, 1974, p. 632-643.
- TERPSTRA, D. E., OLSON, P. D., « Entrepreneurial Start-up and Growth : A Classification of Problems », Entrepreneurship, Theory and Practice, vol. 17, No. 3, 1993, p. 5-20.
- THAIN, D. H., « Stages of Corporate Development », The Business Quarterly, Winter, vol. 34, No. 4, 1969, p. 32-45.

- TIECTCHEU, Jeanne, « Entrepreneurs ouest-africains : le pouvoir de dire non », Jeune Afrique Économie, No. 231, 16 décembre, 1996, p. 68 -69.
- TORRE, André, « Vie et mort des entreprises : quelles analyses ? », Problèmes économiques, No. 2423, 10 mai, 1995, p. 15-23.
- TOULOUSE, Jean- Marie, « Stades de développement de l'entreprise et les défis de l'entrepreneur », Revue du Commerce, No. 16, 1980, p. 124-134.
- TREMBLAY, André, Sondages: histoire, pratique et anlyse, Gaëtan Morin éditeur, 1991.
- VARGAS, G., « Les crises de croissance de la PMI-PME », Revue Française de Gestion, janv.-fév., No. 44, 1984
- VOZIKIS, George S., GLUECK, W. F., « Small Business Problems and Stages of Development », Proceeding Academy of Management, Détroit, Michigan, 1980, p. 373-377.
- VOZIKIS, George S., MESCON, Timothy S., « Small exporters and of developpment: an empirical study », American Journal of Small Business, Vol. 10, No. 1, Summer, 1985
- WALSH James p., « Selectivity and selective perception : an investigation of managers'belief structures and information processing », Academy of Management Journal, vol. 31, No. 4, 1988, p. 873-896
- WICHMMANN, Henry, « Accounting and marketing-Key Small Business Problems », American Journal of Small Business, vol. VII, No. 4, April-June 1983,
- YOUNG Earl C., WELSH, Harold p., « Information Source Selection Patterns as Determined by Small Business Problems », American Journal of Small Business, vol. VII, No., april-june 1983, p. 42-49.

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

QUESTIONNAIRE

LES PROBLÈMES DES PME MALIENNES EN PHASE DE PRÉDÉMARRAGE ET DE DÉMARRAGE

FATOUMATA TOURÉ, étudiante, UQAC
LOUIS DUSSAULT, professeur, UQAC

Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

JUIN 1996

©Toute reproduction de ce document est strictement interdite sans l'autorisation des auteurs.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Le questionnaire qui suit s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les problèmes des entrepreneurs maliens. Il a pour objectif de recueillir certaines informations sur vos caractéristiques personnelles comme dirigeant d'une PME, sur votre entreprise et sur les problèmes rencontrés.

Votre participation a une importance capitale pour la réussite et l'aboutissement de cette recherche dont les résultats pourront contribuer à l'amélioration de l'entrepreneurship au Mali.

Cette recherche est effectuée dans le cadre d'une maîtrise en gestion des PME (petites et moyennes entreprises) à l'université du Québec à Chicoutimi et répond aux exigences partielles pour l'obtention du diplôme.

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

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

- 1) Le genre de 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'il vous plaît nous le faire savoir.
- 2) Répondez spontanément aux questions.
- 3) Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- 4) C'est votre opinion personnelle qui compte. Répondez avec franchise et honnêteté.
- 5) Si vous faites une erreur prenez soin de nous aviser.
- 6) Ne devancez pas notre rythme, cela pourrait nuire à la compréhension des questions subséquentes.

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

Tout en espérant votre entière collaboration, veuillez agréer nos sincères remerciements

Fatoumata Touré, étudiante
inscrite au programme de
Maîtrise en gestion des organisations, UQAC
Université du

M. Louis Dussault, professeur,
Département des sciences
économiques et administratives,
Québec à Chicoutimi, (CANADA)

Date de l'entrevue: _____

SECTION I
RENSEIGNEMENT SUR L'ENTREPRISE

1.1 Renseignements sur l'entreprise

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

Quelle est la date du début officiel des opérations: Mois _____ Année _____

Nom de l'entreprise: _____

Décrivez brièvement la nature des activités de votre entreprise:

La forme de votre entreprise:

- 1) Propriétaire unique
- 2) S.A.
- 3) S.A.R.L.
- 4) Coopérative
- 5) Autre _____

S'il y a des associés ou actionnaires: Nombre: _____

Quel est le pourcentage d'actions/parts que vous détenez _____ %

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

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

	Nombre
Régulier	_____
Occasionnel	_____
Bénévoles	_____

En moyenne, quel est le nombre d'employés par catégories d'emploi (incluant le dirigeant) ?

	Nombre
Gestionnaire	_____
Personnel de bureau	_____
Personnel de vente	_____
Personnel exécutant	_____
Autre	_____

1.2 Renseignements sur la phase de démarrage

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

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

Qui est le principal responsable des activités suivantes (cochez votre choix) ?

	Vous	Autre (précisez)
Opérations	_____	_____
Marketing	_____	_____
Ressources humaines	_____	_____
Création / innovation	_____	_____
Finance / comptabilité	_____	_____

Quel est le nombre d'heures que vous consacrez par semaine aux affaires de l'entreprise ?

Vendre	_____ Hres/sem.
Rechercher de la clientèle	_____ Hres/sem.
Diriger	_____ Hres/sem.
Contrôler	_____ Hres/sem.
Rechercher des ressources	
- technologiques	_____ Hres/sem.
- d'information	_____ Hres/sem.
- financières	_____ Hres/sem.
- matérielles	_____ Hres/sem.
- humaines	_____ Hres/sem.

En général, considérez-vous que vous avez suffisamment de temps pour assumer toutes vos obligations?

1) Oui

2) Non

Si non, combien d'heures supplémentaires vous seraient nécessaires ? _____ Hres

1.3 Renseignements sur la phase de prédémarrage.

Cette phase correspond à la période précédant le début officiel des opérations de l'entreprise.

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

1er Choix _____ 2e Choix _____ 3e Choix _____

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

Quel est le principal facteur ou événement qui vous a incité à lancer votre entreprise?
(indiquez les numéros correspondants à vos trois premiers choix)

1er Choix _____ 2e Choix _____ 3e Choix _____

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

Comment avez-vous trouvé votre idée d'affaires? (encerclez le numéro correspondant à votre choix)

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1) Congédiement | 2) De la grande entreprise où je travaillais |
| 3) Un passe temps (loisirs) | 4 Un deuxième emploi |
| 5) Association avec un inventeur | 6) Une innovation |
| 7) Une recherche active d'opportunité | 8) Une demande spécifique d'un client |
| 9) Autres (préciser) _____ | |

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

- A) Le chiffre d'affaires
- B) La rentabilité de l'entreprise
- C) Le nombre d'employés
- D) La productivité
- E) Votre autonomie financière
- F) Autre _____

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

- A) Moins d'un an
- B) 1 à 2 ans
- C) 3 à 5 ans
- D) Non précisée

1.4 Connaissance du secteur d'activité et de la gestion

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

1	2	3	4	5
Pas du tout fait	un peu	moyennement	Beaucoup	Tout à fait

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

1.5 Opportunités et menaces

Depuis le début officiel des opérations de votre entreprise, quels sont les principaux facteurs de l'environnement qui favorisent le fonctionnement de l'entreprise ? (Référez-vous au tableau A et inscrivez le chiffre correspondant à votre choix)

1^{er} Choix _____ 2^e Choix _____ 3^e Choix _____

Depuis le début officiel des opérations de votre entreprise, quels sont les principaux facteurs de l'environnement qui menacent le fonctionnement de l'entreprise ? (Référez-vous au tableau A et inscrivez le chiffre correspondant à votre choix)

1^{er} Choix _____ 2^e Choix _____ 3^e Choix _____

TABLEAU A

1) Conjoncture économique (croissance, récession)	
2) Taux de chômage	
3) Taux d'intérêts	
4) Taux d'inflation	
5) Dévaluation du franc CFA	
6) Normes environnementales	
7) Saison	
8) Tendances démographiques	
9) Technologie disponible	
10) Subventions gouvernementales (ex. argent)	
11) Aide gouvernementale (ex. conseils professionnels)	
Lois et règlements	
12) Le code d'investissement	
13) Santé et hygiène	
14) Normes du travail	
15) Revenu (taxes et impôt)	
16) Code CIMA	
17) Disponibilité des ressources humaines	
18) Disponibilité des ressources matérielles	
19) Disponibilité des approvisionnements	
20) Disponibilité des ressources financières	
21) Les besoins de la clientèle	
22) Identification des types de clientèles	
23) La taille du marché (potentiel)	
24) Cycle de vie du secteur d'activité (ex. resto.)	
25) Cycle de vie des services (ex. produits naturels)	
26) Ouverture des marchés étrangers (hors Mali)	
27) Caractéristiques du territoire visé	
	Les fournisseurs
	28) Le nombre
	29) Localisation
	30) Caractéristiques des services
	31) Prix des services
	32) Délais de livraison
	33) Quantités disponibles
	34) Qualité des services
	35) Terme de crédits consentis
	Les concurrents
	36) Nombre
	37) Localisation
	38) Part du marché
	39) Caractéristiques des produits
	40) Prix des produits
	41) Qualité des produits
	42) Distribution
	43) Publicité et promotion
	44) Concurrents indirects (substitut)
	45) L'arrivée de nouveaux concurrents
	46) Capacité de production
	47) Délais de livraison
	48) Autres (précisez)

1.6 Forces et faiblesses

Actuellement, quelles sont les principales forces qui semblent avantager votre entreprise ?

Actuellement, quelles sont les principales faiblesses qui semblent désavantager votre entreprise ?

SECTION 11**LES PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE**

II. Problèmes vécus au cours de la phase de démarrage

<p>Nous aimerions connaître les problèmes que vous avez vécus lors de la phase de démarrage (période précédant le début officiel des opérations) de votre entreprise.</p> <p>Veuillez juger, selon votre expérience, dans quelle mesure les activités et les situations qui suivent ont présenté des problèmes, en considérant que le niveau d'importance des problèmes dépend soit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - du temps ou des ressources que vous consacrez pour les résoudre - de leur fréquence - des effets négatifs qu'ils pouvaient avoir sur la performance ou la survie de l'entreprise. 	<p>Afin de nous aider à mieux comprendre les problèmes que vous avez vécus, veuillez indiquer les principales raisons qui permettent d'expliquer ces problèmes, en choisissant parmi les suivantes:</p> <p>TEMPS: manque de temps</p> <p>EXPÉRIENCE: manque d'expérience</p> <p>FORMATION: manque de formation, de connaissances</p> <p>RESSOURCES: manque de ressources financières</p> <p>CONTACTS: manque de contacts personnels (parmi vos amis, famille, relations d'affaires)</p> <p>INFORMATIONS: informations difficilement accessibles</p> <p>ASSISTANCE: manque d'assistance (organismes gouvernementaux)</p>																																	
<p>Lors de la phase de démarrage cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>PAS IMPORTANT</td> <td>UN PEU IMPORTANT</td> <td>MOYENNEMENT IMPORTANT</td> <td>ASSEZ IMPORTANT</td> <td>TRÈS IMPORTANT</td> <td>NE S'APPLIQUE PAS</td> </tr> </table> <p>1) Analyse de l'industrie 1 2 3 4 5 9</p> <p>2) Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés 1 2 3 4 5 9</p>	1	2	3	4	5	9	PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS	<p>Lorsque j'ai vécu ce problème il s'expliquait principalement par un manque de : (pour chaque énoncé, inscrire un "X" dans la /les case(s) appropriée(s))</p> <table border="1"> <tr> <th>Temps</th> <th>Expérience</th> <th>Formation</th> <th>Ressources</th> <th>Contacts</th> <th>Information</th> <th>Assistance</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance														
1	2	3	4	5	9																													
PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS																													
Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance																												

1	2	3	4	5	9								
PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS	Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance	
3) Se fixer des objectifs à atteindre	1	2	3	4	5	9							
4) Recrutement de clients à l'avance	1	2	3	4	5	9							
5) Choix des services/produits à offrir	1	2	3	4	5	9							
6) Définition des prix de vente	1	2	3	4	5	9							
7) Choix du réseau de distribution	1	2	3	4	5	9							
8) Choix de la localisation	1	2	3	4	5	9							
9) Identification des équipements et installations	1	2	3	4	5	9							
10) Acquisition et installation des équipements	1	2	3	4	5	9							
11) Développement des services/produits offerts	1	2	3	4	5	9							
12) Identification des fournisseurs et planification des achats	1	2	3	4	5	9							
13) Négociation des prix et conditions de crédit avec les fournisseurs	1	2	3	4	5	9							
14) Préparation de budgets	1	2	3	4	5	9							

	1	2	3	4	5	9							
	PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS	Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance
15) Obtention de financement				1	2	3	4	5	9				
16) Contrôle de coûts de mise en oeuvre				1	2	3	4	5	9				
17) Développement d'un système de traitement des informations financières				1	2	3	4	5	9				
18) Recrutement et sélection d'employés qualifiés				1	2	3	4	5	9				
19) Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales				1	2	3	4	5	9				
20) Lenteur et paperasserie gouvernementales				1	2	3	4	5	9				
21) Autres				1	2	3	4	5	9				
				1	2	3	4	5	9				
				1	2	3	4	5	9				
				1	2	3	4	5	9				
				1	2	3	4	5	9				

Lors de la phase de démarrage cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)							
1	2	3	4	5	6	7	8
pas important	un peu important	moyennement important	assez important	très important			je n'ai pas vécu ce problème
22) Manque de temps pour la vie familiale		1	2	3	4	5	9
23) Manque de confiance		1	2	3	4	5	9
24) Manque de soutien moral		1	2	3	4	5	9
25) Doute quant au succès		1	2	3	4	5	9
26) Opposition de la famille		1	2	3	4	5	9
27) Conflits avec membres de la famille impliqués dans l'entreprise		1	2	3	4	5	9
28) Relations avec les associés		1	2	3	4	5	9

Source: DURAND, Suzanne. Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage: cas d'entreprises de services du Québec, Mémoire de maîtrise en PMO, Université du Québec à Chicoutimi, avril 1996

SECTION III
LES PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DU DÉMARRAGE

III. Problèmes vécus lors de la phase de démarrage

<p>Nous aimerions connaître les problèmes que vous avez vécus lors de la phase de démarrage (c'est-à-dire, depuis que votre entreprise est en opération officiellement)</p> <p>Veuillez juger, selon votre expérience, dans quelle mesure les activités et les situations qui suivent ont présenté et/ou des problèmes, en considérant que le niveau d'importance des problèmes dépend soit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - du temps ou des ressources que vous consacrez pour les résoudre - de leur fréquence - des effets négatifs qu'ils pouvaient avoir sur la performance ou la survie de l'entreprise. 								<p>Afin de nous aider à mieux comprendre les problèmes que vous avez vécus, veuillez indiquer les principales raisons qui permettent d'expliquer ces problèmes, en choisissant parmi les suivantes:</p> <p>TEMPS: manque de temps</p> <p>EXPÉRIENCE: manque d'expérience</p> <p>FORMATION: manque de formation, de connaissances</p> <p>RESSOURCES: manque de ressources financières</p> <p>CONTACTS: manque de contacts personnels (parmi vos amis, famille, relations d'affaires)</p> <p>INFORMATIONS: informations difficilement accessibles</p> <p>ASSISTANCE: manque d'assistance (organismes gouvernementaux)</p>						
<p>Lors de la phase de démarrage cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>								<p>Lorsque j'ai vécu ce problème il s'expliquait principalement par un manque de : (pour chaque énoncé, inscrire un "X" dans la /les case(s) appropriée(s))</p>						
<p>1 2 3 4 5 9</p> <p>PAS UN PEU MOYENNEMENT ASSEZ TRÈS NE S'APPLIQUE</p> <p>IMPORTANT IMPORTANT IMPORTANT IMPORTANT IMPORTANT PAS</p>								<p>Temps Expérience Formation Ressources Contacts Information Assistance</p>						
<p>1) Connaissance des besoins des clients</p> <p>1 2 3 4 5 9</p>														
<p>2) Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des produits et services</p> <p>1 2 3 4 5 9</p>														

1	2	3	4	5	9							
PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS	Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance
3) Définition des prix de vente	1	2	3	4	5	9						
4) Identification des bons outils pour se faire connaître (publicité, promotion, matériel publicitaire...)	1	2	3	4	5	9						
5) Recrutement de bons vendeurs	1	2	3	4	5	9						
6) Identification des techniques de ventes efficaces	1	2	3	4	5	9						
7) Atteindre et recruter de nouveaux clients	1	2	3	4	5	9						
8) Atteinte d'un niveau de vente suffisant	1	2	3	4	5	9						
9) Distribution des produits	1	2	3	4	5	9						
10) Choix et acquisition du mobilier et des équipements	1	2	3	4	5	9						
11) Choix et acquisition des fournitures et accessoires	1	2	3	4	5	9						
12) Réalisation des aménagements et installations nécessaires	1	2	3	4	5	9						

1	2	3	4	5	9							
PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS	Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance
13) Identification de fournisseurs fiables			1	2	3	4	5	9				
14) Planification des opérations			1	2	3	4	5	9				
15) Production des biens et services pour suffire à la demande			1	2	3	4	5	9				
16) Contrôle de la qualité des produits et services			1	2	3	4	5	9				
17) Contrôle des coûts			1	2	3	4	5	9				
18) Contrôle des inventaires			1	2	3	4	5	9				
19) Amélioration ou innovation au niveau des produits ou services			1	2	3	4	5	9				
20) Préparation des budgets			1	2	3	4	5	9				
21) Obtention du financement et d'un soutien financier			1	2	3	4	5	9				
22) Gestion des liquidités (encaisse)			1	2	3	4	5	9				
23) Gestion des comptes clients (recouvrement, politiques de crédit)			1	2	3	4	5	9				

1	2	3	4	5	9								
PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS		Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance
24) Gestion des investissements et du financement à long terme	1	2	3	4	5	9							
25) Relations d'affaires avec les créanciers	1	2	3	4	5	9							
26) Développement d'un système comptable	1	2	3	4	5	9							
27) Tenue de registres comptables	1	2	3	4	5	9							
28) Obtention des rapports financiers dans des délais assez courts	1	2	3	4	5	9							
29) Compréhension et interprétation des données comptables	1	2	3	4	5	9							
30) Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	1	2	3	4	5	9							
31) Motivation des employés pour qu'ils adhèrent aux objectifs de l'entreprise	1	2	3	4	5	9							
32) Entraînement et formation des employés	1	2	3	4	5	9							
33) Garder les bons employés, éviter le roulement de personnel	1	2	3	4	5	9							

	1	2	3	4	5	9	Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance
	PAS IMPORTANT	UN PEU IMPORTANT	MOYENNEMENT IMPORTANT	ASSEZ IMPORTANT	TRÈS IMPORTANT	NE S'APPLIQUE PAS							
34) Autres activités de gestion des ressources humaines (ex. établir et appliquer des politiques relatives aux congés, vacances etc.)				1	2	3	4	5	9				
35) Choix des orientations à long terme				1	2	3	4	5	9				
36) Établissement des objectifs de profit				1	2	3	4	5	9				
37) Structure de l'entreprise, définition des rôles et responsabilités de chacun				1	2	3	4	5	9				
38) Gestion du temps				1	2	3	4	5	9				
39) Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales				1	2	3	4	5	9				
40) Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements				1	2	3	4	5	9				

Lors de la phase de démarrage cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)						
1	2	3	4	5	9	
pas important	un peu important	moyennement important	assez important	très important	je n'ai pas vécu ce problème	
41) Politiques des gouvernements (rationalisation, coupures au niveau des dépenses et de la gratuité des services)		1	2	3	4	5 9
42) Concurrence (guerre des prix)		1	2	3	4	5 9
43) Récession économique (clients manque d'argent)		1	2	3	4	5 9
44) Revenus tirés de l'entreprise insuffisant pour couvrir les obligations financières		1	2	3	4	5 9
45) Manque de temps pour la vie familiale		1	2	3	4	5 9
46) Manque de confiance en soi		1	2	3	4	5 9
47) Manque de soutien moral		1	2	3	4	5 9
48) Doute quant au succès		1	2	3	4	5 9
49) Conflits avec les membres de la famille impliqués dans l'entreprise		1	2	3	4	5 9
50) Relations avec les associés		1	2	3	4	5 9

Source: DURAND, Suzanne. Les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage et de démarrage: cas d'entreprises de services du Québec, Mémoire de maîtrise en PMO, Université du Québec à Chicoutimi, avril 1996

SECTION IV
LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DE L'ENTREPRENEUR

4.1 Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur

Nous aimerions obtenir certaines informations concernant vos caractéristiques personnelles. Nous vous assurons de la confidentialité de vos réponses. (encerclez vos choix)

Âge du répondant : _____

Sexe: 1) Féminin 2) Masculin

État civil: 1) Marié
 2) Célibataire, séparé, divorcé, veuf.

Nationalité: _____

Langue maternelle: 1) Bambara
 2) Peuls
 3) Sarakolé
 4) Autre _____

			Faible	Moyen	Fort
Langue seconde:	1)	Français	1	2	3
	2)	Anglais	1	2	3
	3)	Autre _____			

Le nombre d'années de scolarité: _____

- Dernier niveau de scolarité:
- 1) Primaire
 - 2) Secondaire général
 - 3) Secondaire professionnel
 - 4) Lycée
 - 5) Professionnel (après lycée)
 - 6) Universitaire

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

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

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

Avez- vous déjà été propriétaire/partenaire dans une autre entreprise ?

- 1) Oui
- 2) Non

Avez-vous déjà fait une faillite d'entreprise ?

- 1) Oui
- 2) Non

Êtes-vous présentement propriétaire/partenaire dans une autre entreprise ?

- 1) Oui
- 2) Non

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

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

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

_____ Mois

Avez-vous des personnes dans votre famille immédiate qui ont été en affaire ?
(conjoint, père, mère, frère, soeur, enfants)

1) Oui

2) Non

Si oui, existe-t-il un lien avec le secteur d'activité de votre entreprise ?

1) Oui

2) Non

SECTION V
AUTRES INFORMATIONS

5.1 Renseignements financiers:

- Actuellement votre entreprise enregistre:
- 1) Des profits
 - 2) Des pertes
 - 3) Ni profits, ni pertes
 - 4) Je ne sais pas

5.2 Renseignements relatifs aux stratégies

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

- A) Aucune croissance
- B) Croissance lente
- C) Croissance rapide
- D) Je ne sais pas

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

- A) Ventes/chiffre d'affaires
- B) Revenu personnel
- C) Part du marché
- D) Profits
- E) Survie
- F) Autres _____

5.3 Noms et adresses

Nom et adresse du répondant

Nom et prénom: _____

Adresse: _____

Boîte postale: _____

Téléphone: _____

Nom et adresse de l'entreprise

Nom: _____

Adresse: _____

Boîte postale: _____

Téléphone: _____

Merci de votre collaboration

Fatoumata Touré, s/c LOUIS DUSSAULT
Professeur, UQAC
Tél.: (418) 545-5011 poste 5245

ANNEXE II

LETTRE D'INTRODUCTION AUPRÈS DES PME

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE
L'ARTISANAT ET DU TOURISME

REPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une Foi

DIRECTION NATIONALE DES
INDUSTRIES

BAMAKO, le 1^{er} AOUT 1996

LETTRE CIRCULAIRE N° 355 /DNI

LE DIRECTEUR NATIONAL DES INDUSTRIES

A Tous Chefs de Service
Chefs d'Entreprise

Madame/Monsieur,

J'ai l'honneur de porter à votre connaissance que Mme TOURE Fatoumata, étudiante à l'Université du Québec à Chicoutimi (CANADA) prépare une maîtrise en gestion des PME. A cet effet, elle effectue, en rapport avec mon service du 20 juillet au 13 octobre 1996, une recherche sur la problématique de prédémarrage et de démarrage des PME au Mali.

Je vous saurais gré des dispositions utiles que vous voudriez bien prendre afin de fournir à l'intéressée les informations et les documents nécessaires à cette recherche .

Comptant une fois de plus sur votre collaboration , je vous prie d'agréer , Madame/Monsieur , l'expression de mes sentiments distingués.

LE DIRECTEUR NATIONAL P.O

LE DIRECTEUR ADJOINT



ANNEXE III

LES TABLEAUX PRÉSENTANT LES RÉSULTATS COMPLETS RELATIFS AUX PROBLÈMES IDENTIFIÉS ET LEURS CAUSES FONDAMENTALES

Tableau A
Les problèmes vécus par les entrepreneurs rencontrés,
lors de la phase de prédémarrage

No	Énoncés des problèmes	Pas / peu important				Moyennement / assez important				Très important		Total		Moyennes d'importance	
		1 n _i	%	2 n _i	%	3 n _i	%	4 n _i	%	5 n _i	%			\bar{X}_{SE}	\bar{X}_E
10	Acquisition et installation des équipements	2	4,8	4	9,5	5	11,9	7	16,7	6	14,3	24	57,1	3,458	1,976
1	Analyse de l'industrie	3	7,1	6	14,3	3	7,1	4	9,5	3	7,1	19	45,2	2,895	1,310
14	Préparation de budgets	4	9,5	3	7,1	2	4,8	7	16,7	2	4,8	18	42,9	3,000	1,286
20	Lenteur et paperasserie gouvernementales	3	7,1	2	4,8	4	9,5	2	4,8	7	16,7	18	42,9	3,444	1,476
15	Obtention du financement	1	2,4	2	4,8	3	7,1	6	14,3	5	11,9	17	40,5	3,706	1,500
19	Compréhension des lois, règle-ments et formalités légale et fiscale	2	4,8	3	7,1	3	7,1	3	7,1	6	14,3	17	40,5	3,471	1,405
2	Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	2	4,8	4	9,5	4	9,5	4	9,5	3	7,1	17	40,5	3,118	1,262
18	Recrutement et sélection d'employés qualifiés	1	2,4	3	7,1	3	7,1	4	9,5	5	11,9	16	38,1	3,563	1,357
8	Choix de la localisation	3	7,1	4	9,5	-	-	4	9,5	3	7,1	14	33,3	3,000	1,000
9	Identification des équipements et installations	2	4,8	3	7,1	2	4,8	5	11,9	2	4,8	14	33,3	3,143	1,048
22	Manque de temps pour la vie familiale	3	7,1	2	4,8	2	4,8	7	16,7	-	-	14	33,3	2,929	1,000
6	Définition des prix de vente	4	9,5	3	7,1	3	7,1	3	7,1	1	2,4	14	33,3	2,571	0,871
3	Se fixer des objectifs à atteindre	3	7,1	2	4,8	2	4,8	4	9,5	2	4,8	13	31,0	3,000	1,000
12	Identification des fournisseurs et planification des achats	3	7,1	3	7,1	3	7,1	2	4,8	2	4,8	13	31,0	2,769	0,857
16	Contrôle de coûts de mise en oeuvre	1	2,4	6	14,3	3	7,1	3	7,1	-	-	13	31,0	2,615	0,810
4	Recrutement de clients à l'avance	3	7,1	2	4,8	1	2,4	4	9,5	-	-	10	23,8	2,600	0,619

No	Enoncés des problèmes	Pas / peu important		Moyennement / assez important		Très important		Total		Moyennes d'importance					
		1 n _i	%	2 n _i	%	3 n _i	%			4 n _i	%	5 n _i	%	N	N%
13	Négociation des prix et conditions de crédit avec les fournisseurs	2	4,8	1	2,4	1	2,4	3	7,1	3	7,1	10	23,8	3,400	0,810
21	Autres problèmes	-	-	-	-	1	2,4	2	4,8	7	16,7	10	23,8	4,600	1,095
17	Développement d'un système de traitement des informations financières	2	4,8	-	-	-	-	5	11,9	1	2,4	8	19,0	3,375	0,642
28	Relations avec les associés	-	-	1	2,4	2	4,8	1	2,4	4	9,5	8	19,0	4,000	0,762
5	Choix des produits et services à offrir	3	7,1	2	4,8	-	-	1	2,4	1	2,4	7	16,7	2,286	0,381
23	Manque de confiance en soi	-	-	2	4,8	1	2,4	2	4,8	2	4,8	7	16,7	3,571	0,595
7	Choix du réseau de distribution	-	-	2	4,8	1	2,4	3	7,1	-	-	6	14,3	3,167	0,452
11	Développement des services/ produits à offrir	2	4,8	1	2,4	1	2,4	2	4,8	-	-	6	14,3	2,500	0,335
24	Manque de soutien moral	2	4,8	1	2,4	1	2,4	1	2,4	1	2,4	6	14,3	2,667	0,381
25	Doute quant succès	-	-	2	4,8	1	2,4	2	4,8	1	2,4	6	14,3	3,333	0,476
27	Conflits avec les membres de la famille impliqués dans l'entreprise	2	4,8	-	-	-	-	-	-	1	2,4	3	7,1	2,333	0,119
26	Opposition de la famille contre l'idée d'affaires	-	-	1	2,4	-	-	-	-	1	2,4	2	4,8	3,500	0,445

Légende :

No : numéros dans le questionnaire

n_i : nombre de répondants ayant choisi cette d'importance

N : nombre de répondants ayant identifié ce problème

N% : pourcentage des répondants ayant identifié ce problème.

\bar{X}_{SE} : la moyenne d'importance par rapport au sous-échantillon ayant vécu ce problème, c'est dire par rapport aux répondants ayant identifié ce problème en choisissant une cote d'importance entre 1 et 5 (ceux qui ont choisi la cote 9 sont exclus)

\bar{X}_E : la moyenne d'importance par rapport à l'échantillon total (42, incluant les personnes qui ont choisi la cote 9)

Tableau B¹

**Les causes des problèmes vécus par les entrepreneurs rencontrés,
lors de la phase de prédémarrage**

No	Enoncés des problèmes	N	Causes / manque de :													
			temps		expérience		formation		ressources		contacts		information		assistance	
			n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%
10	Acquisition et installation des équipements	21	-	-	2	8,3	1	4,2	14	58,3	1	4,2	1	4,2	2	8,3
1	Analyse de l'industrie	19	3	15,8	3	15,8	-	-	7	36,8	5	26,3	4	21,1	3	15,8
14	Préparation de budgets	18	1	5,6	2	11,1	2	11,1	6	33,3	1	5,6	-	-	1	5,6
20	Lenteur et paperasserie gouvernementales	18	2	11,1	2	11,1	-	-	-	-	1	5,6	3	16,7	4	22,2
15	Obtention du financement	17	2	11,8	1	5,9	-	-	8	47,1	2	11,8	1	5,9	4	23,5
19	Compréhension des lois, règlements et formalités légale et fiscale	17	2	11,8	1	5,9	-	-	1	5,9	-	-	7	41,2	3	17,6
2	Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	17	1	5,9	-	-	-	-	2	11,8	3	17,6	6	35,3	1	5,9
18	Recrutement et sélection d'employés qualifiés	16	1	6,25	3	18,8	3	18,8	-	-	4	25,0	3	18,8	3	18,8
8	Choix de la localisation	14	-	-	-	-	-	-	2	14,3	2	14,3	2	14,3	-	-
9	Identification des équipements et installations	14	-	-	3	21,4	1	7,1	6	42,8	1	7,1	2	14,3	1	7,1
6	Définition des prix de ventes	14	-	-	4	28,6	1	7,1	1	7,1	-	-	2	14,3	1	7,1
3	Se fixer des objectifs à atteindre	13	-	-	5	38,5	2	15,4	1	7,7	1	7,7	2	15,4	-	-
12	Identification des fournisseurs et planification des achats	13	-	-	2	15,4	-	-	1	7,7	3	23,0	1	7,7	1	7,7

No	Enoncés des problèmes	N	Causes / manque de :													
			temps		expérience		formation		ressources		contacts		information		assistance	
			n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%
16	Contrôle de coûts de mise en oeuvre	13	-	-	4	30,8	2	15,4	3	23,1	-	-	1	7,7	-	-
4	Recrutement des clients à l'avance	10	2	20,0	-	-	-	-	-	-	4	40,0	-	-	-	-
13	Négociation des prix et conditions de crédit avec les fournisseurs	10	-	-	-	-	1	10,0	2	20,0	1	10,0	-	-	-	-
21	Autre problèmes	10	1	10,0	-	-	1	10,0	5	50,0	-	-	3	30,0	-	-
17	Développement d'un système de traitement des informations financières	8	1	12,5	1	12,5	2	25,0	-	-	2	50,0	-	-	1	25,0
5	Choix des produits / services à offrir	6	-	-	1	16,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Choix du réseau de distribution	6	1	16,7	1	16,7	-	-	-	-	2	33,3	-	-	1	16,7
11	Développement des services/produits	6	-	-	-	-	-	-	1	16,7	-	-	1	16,7	-	-
Total		283	17	fois	35	fois	16	fois	59	fois	33	fois	39	fois	26	fois

Légende :

N : Fréquence (ou niveau de présence des problèmes)

n_c : nombre de personnes ayant choisi cette cause

c% : pourcentage de choix pour cette cause par rapport au niveau de présence du problème (N)

Total : nombre de fois que cette cause a été choisie

Tableau C
Les problèmes vécus par les entrepreneurs rencontrés
lors de la phase de démarrage

No	Énoncés des problèmes	Pas/peu important		moyennement/assez important		Très important		Total	\bar{X}_{SE}	\bar{X}_E
		1 n_i %	2 n_i %	3 n_i %	4 n_i %	5 n_i %				
44	Récession économique (clients, manque d'argent)	2 4,8	3 7,1	12 28,6	12 28,6	4 9,5	33 78,6	3,394	2,667	
38	Gestion du temps	1 2,4	5 11,9	6 14,3	9 21,4	6 14,3	27 64,3	3,519	2,262	
30	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	2 4,8	4 9,5	5 11,9	8 19,0	3 7,1	22 52,4	3,273	1,714	
8	Atteinte d'un niveau de vente suffisant	- -	6 14,3	5 11,9	7 16,7	4 9,5	22 52,4	3,409	1,786	
45	Revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les obligations personnelles	5 11,9	3 7,1	4 9,5	4 9,5	5 11,9	21 50,0	3,048	1,524	
4	Identification des bons outils pour se faire connaître (publicité, promotion...)	3 7,1	5 11,9	6 14,3	3 7,1	3 7,1	20 47,6	2,900	1,381	
43	Concurrence (guerre des prix)	2 4,8	4 9,5	3 7,1	4 9,5	7 16,7	20 47,6	3,500	1,666	
32	Entraînement et formation des employés	4 9,5	6 14,3	5 11,9	2 4,8	2 4,8	19 45,2	2,579	1,167	
41	Mise de fonds au démarrage	1 2,4	3 7,1	6 14,3	3 7,1	5 11,9	18 42,9	3,444	1,476	
7	Atteindre et recruter de nouveaux clients	1 2,4	6 14,3	3 7,1	5 11,9	3 7,1	18 42,9	3,167	1,357	
10	Choix et acquisition du mobilier et des équipements	3 7,1	1 2,4	6 14,3	5 11,9	3 7,1	18 42,9	3,222	1,380	
20	Préparation des budgets	2 4,8	1 2,4	9 9,5	2 4,8	3 7,1	17 40,5	3,176	1,286	
23	Gestion des comptes clients (recouvrement, politiques de crédit)	1 2,4	4 9,5	4 9,5	4 9,5	3 7,1	16 38,1	3,250	1,238	

No	Énoncés des problèmes	Pas/peu important		moyennement/assez important		Très important		Total	\bar{x}_{SE}	\bar{x}_E
		1 n_i %	2 n_i %	3 n_i %	4 n_i %	5 n_i %				
26	Développement d'un système comptable	2 4,8	4 9,5	1 2,4	4 9,5	5 11,9	16 38,1	3,375	1,286	
40	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par le gouvernement	3 7,1	1 2,4	4 9,5	5 11,9	3 7,1	16 38,1	3,250	1,238	
46	Manque de temps pour la vie familiale	3 7,1	5 11,9	2 4,8	4 9,5	2 4,8	16 38,1	2,813	1,071	
21	Obtention du financement et d'un soutien financier	2 4,8	2 4,8	2 4,8	5 11,9	5 11,9	16 38,1	3,563	1,357	
12	Réalisation des aménagement et installations nécessaires	3 7,1	3 7,1	4 9,5	4 9,5	2 4,8	16 38,1	2,938	1,119	
1	Connaissance des besoins des clients	5 11,9	3 7,1	2 4,8	3 7,1	3 7,1	16 38,1	2,750	1,048	
29	Compréhension et interprétation des données comptables	1 2,4	4 9,5	6 14,3	2 4,8	2 4,8	15 35,7	3,000	1,071	
19	Amélioration ou innovation au niveau des produits ou services	4 9,5	3 7,1	3 7,1	3 7,1	1 2,4	14 33,3	2,571	0,857	
37	Structure de l'entreprise, définition des rôles et responsabilités de chacun	2 4,8	3 7,1	5 11,9	1 2,4	3 7,1	14 33,3	3,000	1,000	
14	Planification des opérations	4 9,5	1 2,4	3 7,1	5 11,9	1 2,4	14 33,3	2,857	0,952	
13	Identification des fournisseurs fiables	2 4,8	2 4,8	2 4,8	7 16,7	1 2,4	14 33,3	3,214	1,071	
2	Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des produits ou services	1 2,4	4 9,5	6 14,3	1 2,4	1 2,4	13 33,3	2,769	0,857	
35	Choix des orientations à long terme	4 9,5	- -	8 19,0	1 2,4	- -	13 31,0	2,462	0,762	
33	Garder les bons employés, éviter le roulement de personnel	3 7,1	2 4,8	2		4	13	3,154	0,976	
39	Compréhension des lois, règlements formalité	4 9,5	2 4,8	4 9,5	1 2,4	1 2,4	12 28,6	2,417	0,690	
31	Motivation des employés pour	1 2,4	2 4,8	2 4,8	3 7,1	4 9,5	12 28,6	3,583	1,024	

No	Énoncés des problèmes	Pas/peu important		moyennement/assez important		Très important		Total	\bar{x}_{SE}	\bar{x}_E
		1 n_i %	2 n_i %	3 n_i %	4 n_i %	5 n_i %				
	qu'ils adhèrent aux objectifs de l'entreprise									
24	Gestion des investissements et du financement à long terme	1 2,4	1 2,4	5 11,9	1 2,4	4 9,5	12 28,6	3,500	1,000	
11	Choix et acquisition des fournitures et accessoires	2 4,8	- -	3 7,1	6 14,3	1 2,4	12 28,6	3,333	0,952	
36	Établissement des objectifs de profit	2 4,8	3 7,1	2 4,8	2 4,8	2 4,8	11 26,2	2,909	0,762	
16	Contrôle de la qualité des produits et services	5 11,9	1 2,4	1 2,4	4 9,5	- -	11 26,2	2,364	0,619	
6	Identification des techniques de ventes	2 4,8	2 4,8	2 4,8	2 4,8	3 7,1	11 26,2	3,182	0,833	
5	Recrutement de bons vendeurs	1 2,4	- -	3 7,1	3 7,1	4 9,5	11 26,2	3,818	1,000	
3	Définition des prix de ventes	- -	2 4,8	2 4,8	5 11,9	1 2,4	11 26,2	3,364	0,881	
15	Production des biens et services pour suffire à la demande	2 4,8	- -	3 7,1	3 7,1	2 4,8	10 23,8	3,300	0,786	
17	Contrôle des coûts	3 7,1	1 2,4	1 2,4	- -	4 9,5	9 21,4	3,111	0,667	
28	Obtention des rapports financiers dans les délais assez courts	2 4,8	2 4,8	3 7,1	1 2,4	1 2,4	9 21,4	2,667	0,571	
27	Tenue de registres comptables	2 4,8	3 7,1	1 2,4	1 2,4	2 4,8	9 21,4	2,778	0,595	
18	Contrôle des inventaires	1 2,4	2 4,8	2 4,8	2 4,8	1 2,4	8 19,0	3,000	0,571	
51	Relation avec les associés	1 2,4	3 7,1	1 2,4	- -	2 4,8	7 16,7	2,85	0,476	
25	Relation d'affaires avec les créanciers	2 4,8	1 2,4	2 4,8	- -	2 4,8	7 16,7	2,857	0,476	
48	Manque de soutien moral	2 4,8	2 4,8	2 4,8	- -	- -	6 14,3	2,000	0,286	
9	Distribution des produits	1 2,4	- -	- -	2 4,8	3 7,1	6 14,3	4,000	0,571	

No	Énoncés des problèmes	Pas/peu important		moyennement/assez important		Très important		Total	\bar{x}_{SE}	\bar{x}_E
		1 n_i %	2 n_i %	3 n_i %	4 n_i %	5 n_i %				
50	Conflits avec les membres de la famille impliqués dans l'entreprise	4 9,5	1 2,8	- -	- -	- -	- -	5 11,9	1,200	0,143
22	Gestion des liquidités	1 2,4	- -	1 2,4	2 4,8	1 2,4	- -	5 11,9	3,400	0,405
49	Doute quant au succès	2 4,8	2 4,8	- -	- -	- -	- -	4 9,5	1,50	0,143
42	Politiques du gouvernement	2 4,8	- -	1 2,4	- -	- -	- -	3 7,1	1,667	0,119
47	Manque de confiance en soi	2 4,8	- -	1 2,4	- -	- -	- -	3 7,1	1,667	0,119
34	Autres activités de gestion des ressources humaines (Ex. établir et appliquer les politiques relatives aux congés, vacances etc.)	1 2,4	- -	- -	1 2,4	- -	- -	2 4,8	2,500	0,119

Légende :

No : numéros dans le questionnaire

n_i : nombre de répondants ayant choisi cette d'importance

N : nombre de répondants ayant identifié ce problème

N% : pourcentage des répondants ayant identifié ce problème.

\bar{x}_{SE} : la moyenne d'importance par rapport au sous-échantillon qui considère avoir vécu ce problème, c'est dire par rapport aux répondants ayant identifié ce problème en choisissant une cote d'importance entre 1 et 5 (ceux qui ont choisi la cote 9 sont exclus).

\bar{x}_E : la moyenne d'importance par rapport à l'échantillon total (42, incluant les personnes qui ont choisi la cote 9)

Tableau D²

**Les causes des problèmes vécus par les entrepreneurs
rencontrés, lors de la phase de démarrage**

No	Problèmes/causes	N	Causes / manque de :													
	Enoncés des problèmes		temps		d'expérience		formation		ressources		information		contacts		assistance	
			n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%
38	Gestion du temps	27	16	59,3	3	11,1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,7
30	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	22	-	-	4	18,2	2	9,1	7	31,8	4	18,2	2	9,1	-	-
8	Atteinte d'un niveau de ventes suffisant	22	2	9,1	3	13,6	1	4,5	6	27,3	5	22,7	-	-	1	4,5
4	Identification des bons outils pour se faire connaître (publicité, promotion,...)	20	-	-	3	15,0	1	5,0	12	60,0	1	5,0	3	15,0	1	5,0
43	Concurrence (guerre des prix)	20	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32	Entraînement et formation des employés	19	3	15,8	1	5,3	-	-	6	3,2	-	-	1	5,3	-	-
41	Mise de fonds au démarrage	18	-	-	1	5,6	-		15	83,3	-	-	-	-	-	-
7	Atteindre et recruter de nouveaux clients	18	1	5,6	-	-	1	5,6	3	16,7	6	33,3	3	16,7	1	5,6
10	Choix et acquisition du mobilier et des équipements	18	-		1	5,6	1	5,6	11	61,1	1	5,6	-	-	1	5,6
20	Préparation des budgets	17	-	-	4	23,5	2	11,8	6	35,3	1	5,9	-	-	1	5,9
23	Gestion des comptes clients (recouvrement, politiques de crédit)	16	1	6,3	2	12,5	1	6,3	2	12,5	-	-	-	-	1	6,3
26	Développement d'un système comptable	16	-	-	2	12,5	5	31,3	5	31,3	-		1	6,3	1	6,3

No	Problèmes/causes	N	Causes / manque de :													
	Énoncés des problèmes		temps		d'expérience		formation		ressources		information		contacts		assistance	
			n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%
40	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par le gouvernement	16	1	6,3	-	-	-	-	3	18,8	1	6,3	2	12,5	1	6,3
21	Obtention du financement et d'un soutien financier	16	-	-	1	6,3	-	-	11	68,8	5	31,3	2	12,5	2	12,5
12	Réalisation des aménagements et installations nécessaires	16	1	6,3	2	12,5	1	6,3	10	62,5	-	-	-	-	-	-
1	Connaissances des besoins des clients	16	-	-	2	12,5	-	-	1	6,3	2	12,5	3	18,8	-	-
29	Compréhension et interprétation des données comptables	15	-	-	2	13,3	5	33,3	1	6,7	1	6,7	-	-	1	6,7
19	Amélioration ou innovation au niveau des produits ou services	14	-	-	3	21,4	-	-	3	21,4	-	-	-	-	-	-
37	Structure de l'entreprise, définition des rôles et responsabilités de chacun	14	4	28,6	4	28,6	1	7,1	1	7,1	-	-	-	-	1	7,1
14	Planification des opérations	14	3	21,4	3	21,4	1	7,1	3	21,4	1	7,1	-	-	-	-
13	Identification des fournisseurs fiables	14	2	14,3	1	7,1	-	-	2	14,3	6	42,9	4	28,6	-	-
2	Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des produits ou services	13	-	-	5	38,5	1	7,7	1	7,7	-	-	2	15,4	1	7,7
35	Choix des orientations à long terme	13	-	-	1	7,7	1	7,7	7	53,8	-	-	-	-	-	-
33	Garder les bons employés, éviter le roulement personnel	13	2	15,4	2	15,4	-	-	2	15,4	-	-	1	7,7	-	-
39	Compréhension des lois, règlements et formalité	12	-	-	1	8,3	3	25,0	-	-	-	-	3	25,0	1	8,3
31	Motivation des employés	12	-	-	3	25,0	1	8,3	1	8,3	-	-	1	8,3	-	-
24	Gestion des investissements et du financement à long terme	12	1	8,3	1	8,3	1	8,3	7	58,3	-	-	-	-	1	8,3

No	Problèmes/causes	N	Causes / manque de :													
	Enoncés des problèmes		temps		d'expérience		formation		ressources		information		contacts		assistance	
			n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%	n _c	%
ressources humaines (...)																
TOTAL		578	51 fois		79 fois		39 fois		159 fois		46 fois		36 fois		26 fois	

Légende :

N : Fréquence (ou niveau de présence des problèmes)

n_c : nombre de personnes ayant choisi cette cause

c% : pourcentage de choix pour cette cause par rapport au niveau de présence du problème (N)

Total : nombre de fois que cette cause a été choisie

¹ Ce tableau ne présente pas les problèmes, pour lesquels les répondants ne devaient pas identifier les causes

² Ce tableau ne présente pas les problèmes, pour lesquels les répondants ne devaient pas identifier les causes