

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

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

PAR

SUZANNE DURAND

LES PROBLÈMES DES PETITES ENTREPRISES EN PHASE DE  
PRÉDÉMARRAGE ET DE DÉMARRAGE:  
CAS D'ENTREPRISES DE SERVICES DU QUÉBEC

3 AVRIL 1996



### **Mise en garde/Advice**

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

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

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

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

## RÉSUMÉ

La contribution significative des petites entreprises au développement économique fait consensus. Par contre, leur taux d'échec très élevé, principalement au cours de leurs premières années d'existence, inquiète les intervenants économiques et les chercheurs. Selon certains chercheurs, ces hauts taux d'échec seraient attribuables au fait que les nombreux problèmes auxquels doivent faire face les dirigeants des petites entreprises ne sont pas solutionnés efficacement. Afin d'orienter les recherches de solutions, il est essentiel de bien connaître les problèmes les plus susceptibles d'être rencontrés. Plusieurs auteurs sont d'avis que les problèmes peuvent varier en fonction de la phase de développement de l'entreprise. Quelques-uns ont même démontré la prédominance de certains problèmes lors d'une phase particulière par rapport aux autres phases de développement. Nous avons, par conséquent, privilégié l'étude distincte des problèmes spécifiques aux deux premières phases de développement des entreprises.

Cette recherche vise donc l'identification des problèmes vécus, par les entrepreneurs du Québec, lors des phases de prédémarrage et de démarrage, de leur petite entreprise de services. Une analyse synthèse des divers travaux portant sur les problèmes des petites entreprises a été réalisée afin de connaître les principaux problèmes mis en lumière par ces nombreuses études. La consultation de ces travaux, impliquant des éléments méthodologiques très différents, a inspiré l'élaboration du modèle d'enquête à réaliser. Cette enquête a été menée à l'automne 1994, auprès d'une quarantaine de propriétaires-dirigeants de petites entreprises comptant en moyenne trois années d'opérations. L'instrument de recherche, un questionnaire de type fermé, a servi à recueillir des informations relatives à la présence, à l'importance ainsi qu'aux principales causes fondamentales des problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage, puis de ceux qui sont vécus lors de la phase de démarrage.

L'utilisation de statistiques descriptives a conduit à l'identification de vingt et un problèmes assez présents et

importants lors de la phase de prédémarrage. Ces problèmes relèvent principalement des fonctions du marketing, du management et de la finance - comptabilité. Parmi ces problèmes, quatre se distinguent au niveau de l'importance (prédominance): l'obtention du financement, le recrutement de clients à l'avance, la compréhension des lois et la lenteur et la paperasserie gouvernementale. Afin d'expliquer les problèmes identifiés, les entrepreneurs interviewés ont surtout désigné le manque d'expérience comme cause fondamentale. Deux autres causes ressortent: l'accès difficile à l'information et le manque de ressources financières.

Concernant la phase de démarrage, le nombre de problèmes identifiés, en se basant sur un niveau de présence et d'importance assez élevé, est de trente-cinq. À ce stade, les problèmes relèvent principalement de quatre fonctions, les trois mêmes qu'au cours du prédémarrage auxquelles s'ajoute la fonction production (opérations). Lors du démarrage, seulement deux problèmes se distinguent (prédominant): la gestion du temps et le manque de temps pour la vie familiale. Le manque d'expérience demeure la principale explication de la majorité des problèmes vécus lors de cette phase. Le manque de ressources financières ainsi que le manque de temps ressortent aussi comme importantes causes fondamentales.

Il semble y avoir une certaine cohérence entre les résultats de cette recherche et ceux provenant de la littérature consultée. De plus, cette recherche fait ressortir quelques problèmes, spécifiques aux phases de développement étudiées, qui n'avaient pas été identifiés dans les recherches analysées. Il s'agit principalement de problèmes personnels vécus par les propriétaires-dirigeants en rapport avec l'entreprise, de problèmes de compréhension des lois, de définition des objectifs et de mise en place des équipements nécessaires. De plus, l'examen des différentes causes fondamentales identifiées par les répondants, a permis une meilleure compréhension des problèmes. Finalement, l'étude distincte des deux phases de développement a permis de constater qu'un nombre important de problèmes identifiés lors du prédémarrage semblent persister lors du démarrage.

Malgré ses limites, cette recherche a permis de mieux connaître les problèmes vécus dans les petites entreprises de services du Québec. Puisque les résultats obtenus désignent les principaux aspects problématiques de la création et du démarrage des entreprises de services, ils pourront orienter les interventions futures auprès des entrepreneurs.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de recherche aurait été difficile sans la collaboration et les encouragements prodigués par plusieurs personnes. Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement mon directeur de recherche, monsieur Louis Dussault, pour ses judicieux conseils, son enthousiasme et sa disponibilité. Je remercie aussi tous les entrepreneurs qui ont été assez gentils pour consacrer un peu de leur temps précieux afin de répondre à nos multiples questions.

Les membres de l'équipe de recherche m'ont généreusement appuyée. Les professeurs, messieurs André Belley, Yves Lachance, Jean Lorrain, et Denis Martel, merci pour vos précieux conseils. Les étudiantes, mesdames Marie-André Lemay et Nancy Cloutier, merci pour l'échange d'information, la collaboration à la collecte de données et au traitement de ces données. Madame Louise Sheehy merci pour votre travail impeccable et la patience démontrée lors de la réalisation des nombreux traitements statistiques. Madame Normande Lapointe,

merci beaucoup pour la révision soignée de ces nombreuses pages. Merci aussi à vous, madame Chantal Jubinville, professeure de statistiques, vous avez su nous guider d'une main de maître.

Et vous, Denis, Pascali et Mariève, votre compréhension a été mon meilleur allié, merci beaucoup. Je termine en remerciant tous mes parents, amis et collègues de travail qui m'ont si gentiment écoutée lorsque je parlais interminablement de mon mémoire de recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION . . . . .	1
CHAPITRE 1	
PROBLÉMATIQUE . . . . .	6
CHAPITRE 2	
CADRE THÉORIQUE . . . . .	19
2.1 Les problèmes . . . . .	22
2.1.1 Définitions . . . . .	22
2.1.2 Typologie . . . . .	26
2.2 Les problèmes en contexte de PME . . . . .	33
2.2.1 Méthodes utilisées, recherches consultées . .	33
2.2.2 Variables étudiées, recherches consultées . .	42
2.2.3 Problèmes identifiés, recherches consultées .	45
2.3 Les problèmes et les phases de développement . . .	53
2.3.1 Les modèles de développement . . . . .	54
2.3.2 Problèmes et phases de développement . . . .	63
2.3.3 Description de la phase de prédémarrage . . .	71
2.3.4 Description de la phase de démarrage . . . .	75

2.3.5	Problèmes spécifiques au prédémarrage . . . . .	84
2.3.6	Problèmes spécifiques au démarrage . . . . .	88
 <b>CHAPITRE 3</b>		
<b>OBJECTIF ET HYPOTHÈSES . . . . .</b>		<b>93</b>
 <b>CHAPITRE 4</b>		
<b>MÉTHODOLOGIE . . . . .</b>		<b>102</b>
4.1	Première collecte de données . . . . .	104
4.1.1	Population . . . . .	104
4.1.2	Technique d'échantillonnage . . . . .	105
4.1.3	Instrument de mesure . . . . .	105
4.2	Technique d'échantillonnage (seconde collecte de données) . . . . .	106
4.3	Instrument de mesure (seconde collecte de données)	108
4.4	Procédure d'enquête (seconde collecte de données)	121
4.5	Méthode d'analyse . . . . .	123
 <b>CHAPITRE 5</b>		
<b>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS . . . . .</b>		<b>129</b>
5.1	Caractéristiques des entrepreneurs . . . . .	131
5.2	Caractéristiques des entreprises . . . . .	134
5.3	Préparation du projet (prédémarrage) . . . . .	139
5.4	Les pratiques de gestion . . . . .	140
5.4.1	Répartition des responsabilités . . . . .	141

5.4.2	Temps consacré aux différentes activités . . .	143
5.4.3	Ressources externes consultées . . . . .	144
5.4.4	Éléments de l'environnement de l'entreprise .	146
5.5	Les problèmes en phase de prédémarrage . . . . .	152
5.5.1	Problèmes identifiés et niveaux d'importance	152
5.5.2	Causes fondamentales des problèmes identifiés	158
5.6	Les problèmes en phase de démarrage . . . . .	163
5.6.1	Problèmes identifiés et niveaux d'importance	163
5.6.2	Causes fondamentales des problèmes identifiés	172
5.7	Vérification des hypothèses et sous-hypothèses . .	178
5.7.1	Vérification de l'hypothèse 1 . . . . .	178
5.7.2	Vérification de la sous-hypothèse 1.1 . . . .	184
5.7.3	Vérification de la sous-hypothèse 1.2 . . . .	185
5.7.4	Vérification de l'hypothèse 2 . . . . .	186
5.7.5	Vérification de la sous-hypothèse 2.1 . . . .	191
5.7.6	Vérification de la sous-hypothèse 2.2 . . . .	192
5.7.7	Vérification de l'hypothèse 3 . . . . .	193

## CHAPITRE 6

DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS . . . . .	197
6.1 Phase de prédémarrage . . . . .	199
6.2 Phase de démarrage . . . . .	206
6.3 Phase de prédémarrage et phase de démarrage . . .	215
6.4 Limites et orientations de recherches futures . .	219

<b>CONCLUSION</b>	<b>221</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>228</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>249</b>

## LISTE DES ANNEXES

1	Présentation sommaire des recherches empiriques consultées . . . . .	250
2	Synthèse des problèmes identifiés dans la littérature consultée . . . . .	264
2.1	Problèmes reliés au marketing . . . . .	266
2.2	Problèmes reliés à la finance - comptabilité . . .	271
2.3	Problèmes reliés à la production (opérations) . .	278
2.4	Problèmes reliés aux ressources humaines . . . .	282
2.5	Problèmes reliés au management . . . . .	285
2.6	Problèmes reliés à l'environnement externe . . .	290
3	Synthèse des problèmes spécifiques au prédémarrage identifiés dans la littérature consultée . . . . .	293
3.1	Problèmes reliés au marketing . . . . .	295
3.2	Problèmes reliés à la finance - comptabilité . . .	296
3.3	Problèmes reliés à la production (opérations) . .	297
3.4	Problèmes reliés aux ressources humaines . . . .	298
3.5	Problèmes reliés au management . . . . .	299
3.6	Problèmes reliés à l'environnement externe . . .	301

4 Synthèse des problèmes spécifiques au démarrage identifiés dans la littérature consultée . . . . .	302
4.1 Problèmes reliés au marketing . . . . .	304
4.2 Problèmes reliés à la finance - comptabilité . .	306
4.3 Problèmes reliés à la production (opérations) . .	308
4.4 Problèmes reliés aux ressources humaines . . . .	310
4.5 Problèmes reliés au management . . . . .	312
4.6 Problèmes reliés à l'environnement externe . . .	315
5 Questionnaire partiel . . . . .	316
6 Problèmes évalués par les entrepreneurs consultés lors de la phase de prédémarrage . . . . .	342
7 Causes fondamentales des problèmes évalués, lors de la phase de prédémarrage, telles que perçues par les entrepreneurs consultés . . . . .	347
8 Problèmes évalués par les entrepreneurs consultés lors de la phase de démarrage . . . . .	352
9 Causes fondamentales des problèmes évalués, lors de la phase de démarrage, telles que perçues par les entrepreneurs consultés . . . . .	360

## LISTE DES TABLEAUX

1	Définitions du concept "problème" . . . . .	24
2	Typologies de problèmes . . . . .	28
3	Catégories de problèmes identifiées . . . . .	49
4	Principaux thèmes identifiés (présence) . . . . .	49
5	Principaux thèmes identifiés (importance) . . . . .	51
6	Principaux critères de modélisation . . . . .	56
7	Modèle de développement synthèse . . . . .	63
8	Principaux thèmes identifiés (prédémarrage) . . . . .	86
9	Principaux thèmes identifiés (démarrage) . . . . .	89
10	Contenu partiel du premier questionnaire . . . . .	106
11	Contenu partiel du deuxième questionnaire . . . . .	109
12	Catégories et types des problèmes soumis pour fin d'évaluation (phase de prédémarrage) . . . . .	114
13	Catégories et types des problèmes soumis pour fin d'évaluation (phase de démarrage) . . . . .	115
14	Section b et d, du questionnaire (première partie) .	117
15	Section b et d, du questionnaire (deuxième partie) .	119
16	Caractéristiques personnelles des entrepreneurs . .	132
17	Caractéristiques des entreprises étudiées . . . . .	135

18	Performance financière des entreprises étudiées . .	137
19	Caractéristiques générales de la phase de prédémarrage . . . . .	140
20	Répartition de la responsabilité des fonctions dans les entreprises étudiées . . . . .	142
21	Répartition des heures de travail des entrepreneurs pour les entreprises étudiées . . . .	144
22	Niveau de consultation (externe) effectuée par les entrepreneurs consultés . . . . .	145
23	Opportunités et menaces de l'environnement externe, perçues par les entrepreneurs consultés . .	147
24	Opportunités et menaces de l'environnement externe, par catégorie . . . . .	149
25	Forces et faiblesses des entreprises étudiées telles que perçues par les entrepreneurs . . . . .	150
26	Problèmes évalués par les entrepreneurs consultés, lors de la phase de prédémarrage . . . .	154
27	Principaux problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage et leurs principales causes fondamentales, selon les entrepreneurs consultés . .	160
28	Fréquences des causes fondamentales associées aux problèmes identifiés par les entrepreneurs consultés, lors de la phase de prédémarrage . . . .	162
29	Problèmes évalués par les entrepreneurs consultés, lors de la phase de démarrage . . . . .	165

30	Principaux problèmes vécus lors de la phase de démarrage et leurs principales causes fondamentales, selon les entrepreneurs consultés . .	173
31	Fréquences des causes fondamentales associées aux problèmes identifiés par les entrepreneurs consultés, lors de la phase de démarrage . . . . .	177
32	Distribution de fréquences regroupées, problèmes identifiés par les entrepreneurs consultés, lors de la phase de prédémarrage . . . .	180
33	Tests d'ajustement du khi-carré phase de prédémarrage . . . . .	182
34	Tests du signe, problèmes potentiellement prédominants, phase de prédémarrage . . . . .	183
35	Distribution de fréquences regroupées, problèmes identifiés par les entrepreneurs consultés, lors de la phase de démarrage . . . . .	187
36	Tests d'ajustement du khi-carré phase de démarrage .	190
37	Tests du signe, problèmes potentiellement prédominants, phase de démarrage . . . . .	190
38	Tests t, comparaison des problèmes vécus au prédémarrage avec ceux qui sont vécus au démarrage .	195

## **INTRODUCTION**

L'émergence de petites entreprises est encouragée, voire même suscitée. L'importance de leur contribution au plan du développement économique a été démontrée dans plusieurs études. Il a aussi été démontré que leur taux d'échec est très élevé, particulièrement au cours de leurs premières années d'opération. Plusieurs précisions servant à appuyer ces affirmations font l'objet du début du premier chapitre de ce travail de recherche. Par la suite, nous y discutons les relations établies entre les taux d'échec impressionnants et les problèmes vécus dans les petites entreprises, ainsi que les relations entre les problèmes et les phases de développement d'une entreprise. Par la suite d'autres constats y sont expliqués, afin d'en arriver à la formulation de la question de recherche portant sur l'identification des problèmes vécus par les entrepreneurs, lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leur entreprise de services. Quelques informations relatives à l'utilité de cette recherche viennent compléter ce premier chapitre.

Le cadre théorique, chapitre suivant, débute par l'analyse des différentes définitions du terme "problème" et des nombreuses formes de classification des problèmes, telles que proposées dans les textes consultés. Nous analysons, par la suite, des travaux de recherche portant sur les problèmes des petites entreprises. Cette analyse s'articule autour des différents éléments méthodologiques et des relations établies entre les problèmes et certaines variables. Une analyse synthèse des problèmes identifiés dans les recherches étudiées vient terminer cette partie. Parmi les auteurs consultés, plusieurs suggèrent qu'il existe une relation entre les problèmes vécus dans les entreprises et la phase de développement atteinte. D'autres ont même démontré quelques variations au niveau de la prédominance de certains problèmes dans des phases spécifiques. C'est pourquoi, nous poursuivons le cadre théorique avec l'étude des modèles de développement et des relations établies entre ces modèles et les problèmes des entreprises. Une analyse synthèse des problèmes identifiés spécifiquement lors des phases de prédémarrage et de démarrage, termine ce chapitre.

Les objectifs de cette recherche sont présentés au troisième chapitre. Ils portent principalement sur l'identification des problèmes spécifiques à chacune des deux

phases de développement étudiées. Quelques hypothèses sont aussi formulées.

Le chapitre suivant comprend la description de la méthodologie utilisée. L'instrument de mesure est un questionnaire complété, par des propriétaires-dirigeants de petites entreprises, lors de rencontres. Bien que ce questionnaire soit de type fermé, plusieurs démarches ont été utilisées afin de favoriser une meilleure couverture de tous les problèmes spécifiques à chacune des phases analysées. La plupart des études consultées, portant sur les problèmes, ont fait ressortir un type d'information, soit la présence du problème dans les entreprises étudiées ou l'importance du problème. Cette recherche est basée sur trois types d'informations: le niveau de présence de chaque problème, son niveau d'importance ainsi que les principales causes fondamentales qui expliquent sa présence.

Les résultats sont présentés au cinquième chapitre. Cette présentation débute par des informations générales concernant les entrepreneurs interviewés, leurs entreprises ainsi que plusieurs informations spécifiques à la période du pré-démarrage, puis à celle du démarrage. Par la suite, nous présentons les résultats relatifs aux problèmes identifiés lors

du prédémarrage, puis lors du démarrage. La vérification des hypothèses termine ce chapitre.

Finalement, le sixième chapitre comporte la discussion et l'interprétation des résultats obtenus, en référence aux études consultées.

## **CHAPITRE 1**

### **PROBLÉMATIQUE**

Le rôle stratégique assumé par les petites et moyennes entreprises au chapitre du développement économique fait consensus. Selon Lorrain et Raymond (1988), il est démontré que les PME contribuent davantage à la création d'emploi, à la croissance du produit intérieur brut (PIB) et au nombre de corporations actives que les grandes entreprises. Vosikis et Glueck (1980), considèrent qu'il est axiomatique de dire que l'économie ne peut croître ni s'épanouir sans que les petites entreprises croissent et prospèrent parce qu'elles sont responsables directement ou indirectement de 55% des emplois aux États-Unis et supportent ainsi la moitié de l'économie.

Des statistiques, compilées par le "Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise, Industrie, Sciences et Technologie Canada", (ci-après nommé BEPE, 1991) confirment la place importante des PME au Canada. Ainsi, en 1989, les entreprises qui employaient moins de 100 personnes représentaient 98,7 % de toutes les entreprises enregistrées, elles employaient 47,1 % de tous les travailleurs actifs (en

incluant les travailleurs indépendants) et assumaient 37,3 % de la masse salariale totale.

Pour le Québec, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (ci-après nommé MICT, 1994) présente les données suivantes: en 1992, on comptait 166 700 petites corporations actives (moins de 50 employés) soit 98,1% du total des corporations actives, 2 282 moyennes corporations (entre 50 et 99 employés) pour faire un total de petites et moyennes corporations de 168 982, soit 99,4% du total. Le nombre des petites entreprises est en croissance, il affiche une augmentation nette de 10,1% entre 1986 et 1992, alors que les moyennes et les grandes présentent une diminution nette respectivement de 10,5% et 4,4% pour les mêmes années. En 1990, les PME étaient responsables d'une partie importante des emplois dans les secteurs de: la construction (84,6%), l'hébergement et la restauration (73,4%), les autres industries de services (72,2%), le commerce de détail (70,7%), le commerce de gros (69,1%) et les services aux entreprises (58,4%). Elles assumaient, en 1988, 54,2% de l'ensemble des salaires payés par les entreprises québécoises.

La contribution significative des petites et moyennes entreprises au développement économique se concrétise aussi au chapitre de la création d'emploi. Au Canada, entre 1979 et

1989, les petites entreprises ont créé 81% du total net des nouveaux emplois (BEPE, 1991). Le Québec, durant les mêmes années, s'enrichissait de 423 900 emplois: 492 500 proviennent des petites entreprises, 13 300 des moyennes entreprises alors que les grandes sont responsables de la disparition de 81 900 emplois (MICT, 1994).

Good et Graves (1993) s'inspirent d'un document préparé par "Industry Science and Technology Canada" (1990) pour souligner qu'en plus de l'apport important des petites entreprises dans la création d'emploi, celles-ci seraient pressenties comme véhicule du développement et de la commercialisation de technologies innovatrices. Little (1983) utilise sensiblement les mêmes arguments, en s'appuyant sur le Gellman Research Associates Inc., il précise qu'en plus de créer des emplois, les petites entreprises ont généré un nombre important d'innovations technologiques.

Ainsi, l'apport important des petites entreprises au développement économique s'explique par leur nombre, la part des salaires qu'elles assument, leur contribution à la création d'entreprises, la création d'emploi et la promotion d'innovations technologiques. Ces facteurs très positifs justifient l'intérêt grandissant qu'on leur porte, comme le souligne Fourcade (1986): "la naissance de petites entreprises

est suscitée, encouragée par la distribution d'aides et de primes variées". Au Canada, les gouvernements, de différents niveaux, ont centré leurs priorités autour de l'assistance aux petites entreprises (Good et Graves, 1993). Ce grand intérêt a été concrétisé par la création d'un réseau important de programmes d'assistance pour les petites entreprises. Au Québec, selon Lorrain et Dussault (1988), de nombreux efforts sont déployés par les principaux intervenants économiques (gens d'affaires, politiciens, universitaires) pour soutenir les initiatives de création d'entreprise.

Un fait, malheureusement plus négatif, justifie l'attention que portent les gouvernements et les intervenants économiques aux petites entreprises. Il s'agit de leur très haut taux de disparition, principalement durant leurs premières années d'existence. Les chercheurs aussi relèvent l'importance des taux d'échec des PME. Selon Alpander, Carter et Forsgren (1990), aux États-Unis, 55% des nouvelles entreprises disparaissent durant leurs trois premières années d'opération. Good et Graves (1993) rapportent qu'en Ontario, entre 1978 et 1986, 45% des nouvelles entreprises ont dû fermer durant les trois premières années de leurs opérations et que cette statistique monte à 55% pour 1987. Le GREPME (1994) précise: "On sait que plus de 50% à 70% des nouvelles entreprises, selon les pays, ne passent pas le cap de huit ans." Ils présentent

les résultats d'une étude de Phillips et Kirchoff (1989) qui, en suivant à la trace les nouvelles entreprises de 1977-1978 à 1985-1986 aux États-Unis, ont montré que le taux de disparition des nouvelles entreprises était plus élevé dans les premières années (27%), qu'après cinq ou six ans (9%).

Les disparitions d'entreprises pourraient être perçues comme un phénomène naturel. Fourcade (1986), face à la création et à la disparition d'entreprises, considère qu'il s'agit d'un renouvellement continu qui traduit l'effervescence même de la vie économique. Alors que Franklin et Goodwin (1983) soutiennent qu'il est peut-être bien que les idées mal conçues, l'entrée dans des marchés inappropriés et les projets gérés inefficacement soient éliminés rapidement. Par contre, le coût en terme de gaspillage de ressources est très élevé. Ces auteurs émettent l'opinion que plusieurs faillites pourraient être évitées.

Au sujet des échecs, Dodge et Robbins (1992) suggèrent que les hauts taux d'échec des petites entreprises semblent démontrer que les problèmes rencontrés par celles-ci ne sont pas solutionnés efficacement. Wichmann (1983) va un peu plus loin en précisant que le succès ou l'échec d'une petite entreprise dépend de la résolution de ses problèmes. La relation de causalité entre les problèmes et les échecs semble

présente dans l'esprit de plusieurs auteurs qui introduisent la problématique de leurs recherches, portant sur les problèmes vécus par les petites entreprises, en référant aux taux d'échec élevés de celles-ci (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Cromie, 1991; Dodge et Robbins, 1992; Fourcade, 1986; Franklin et Goodwin, 1983; Good et Graves, 1993; Kemelgor, 1985; Little, 1983; Lorrain et Dussault, 1988). Il semble que la résolution des problèmes rencontrés par les petites entreprises aurait un effet bénéfique sur leur taux de succès.

Par ailleurs, Dodge et Robbins (1992) en référant à l'existence de plusieurs modèles des phases de développement des entreprises, considèrent qu'il semble évident que les petites entreprises ont à faire face à des ensembles de facteurs environnementaux internes et externes différents, à mesure qu'elles passent d'une phase à l'autre et que ces facteurs causent des problèmes particuliers. D'autres auteurs (Kazanjian, 1988; Tersptra et Olson, 1993; Smith, Mitchell et Summer, 1985; Kuratko et Hodgetts, 1989; Olson, 1987) abondent dans le même sens à l'effet qu'il y aurait variation dans la prédominance des problèmes en fonction des phases de développement des entreprises. Ainsi certains types de problèmes pourraient être plus susceptibles d'apparaître ou de présenter un niveau d'importance plus élevé lors d'une phase de développement particulière.

La phase du prédémarrage retient l'attention de quelques auteurs. Ainsi, pour Archer (1990), cette phase de développement a une influence marquée sur les chances de succès de la future entreprise. D'ailleurs Van Auken et Sexton (1985) attribuent le succès ou l'échec d'une entreprise durant sa première année d'existence à la planification effectuée lors du prédémarrage. Les travaux de Fourcade (1986) ont confirmé que la phase de prédémarrage influence le démarrage. Concernant cette deuxième phase (démarrage), les nombreuses statistiques, citées précédemment au sujet des taux d'échec des entreprises, situent une partie importante des échecs au cours de cette phase. Fourcade (1986) explique son hypothèse relative à la vulnérabilité des petites entreprises en ces termes: "la nature et l'ampleur des problèmes rencontrés dans la phase de démarrage conditionnent la réussite des petites entreprises".

Ces différentes études semblent donc confirmer l'importance de la phase de prédémarrage et celle de la phase de démarrage. Ainsi, nous supposons que la résolution des problèmes spécifiques à ces deux phases pourrait influencer la réussite d'une nouvelle entreprise.

Par contre, la littérature portant sur les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage est peu abondante (Kazanjian, 1988; Lorrain, 1990). L'étude des problèmes de

démarrage est un peu mieux couverte par la littérature (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Cromie, 1991; Dodge et Robbins, 1992; Fourcade, 1986; Kazanjian, 1988; Kemelgor, 1985; Lorrain, 1990; Lorrain et Dussault, 1988; Terpstra et Olson, 1993; Vosikis et Glueck, 1980), mais seulement deux de ces recherches s'intéressent aux entreprises du Québec (Lorrain et Dussault, 1988; Lorrain, 1990) et elles ont été réalisées dans des contextes particuliers (la première s'intéresse spécifiquement au secteur manufacturier et la seconde a été menée exclusivement auprès d'entrepreneurs de moins de trente ans).

Les recherches portant sur les problèmes auxquels sont confrontés les PME ne font pas, en général, de distinction par rapport aux secteurs d'activités dans lesquels oeuvrent les entreprises ayant fait l'objet d'enquêtes (Cromie, 1991; Dodge et Robbins, 1992; Franklin et Goodwin, 1983; Good et Graves, 1993; Kennedy, Loutzenhiser, Chaney, 1979; Khan et Rocha, 1978; Little, 1983; Lorrain, 1990; Terpstra et Olson, 1993; Wichmann, 1983). Par ailleurs, bien que certains auteurs (Alpander, Carter, Forsgren, 1990; Cohen et Stretch, 1989) en arrivent à des conclusions différentes, Kemelgor (1985), Khan et Rocha (1978) et Dandridge et Sewall (1978) signalent des différences au niveau des types de problèmes ainsi que de leur importance en fonction du secteur d'activité. C'est pourquoi, face à la

possibilité de voir apparaître des variations entre les secteurs d'activités, nous privilégions l'étude d'entreprises d'un seul secteur d'activité comme l'ont fait: Bird (1973), Fourcade (1986), Kazanjian (1988), Lorrain et Dussault (1988), Reeve (1990) et Swanson (1981).

En résumé, les petites entreprises occupent un rôle important dans le développement économique. Leur taux de disparition élevé, au cours de la phase de démarrage, préoccupe les gouvernements et les intervenants économiques. Les problèmes non solutionnés efficacement peuvent causer des échecs. La prédominance des problèmes peut varier en fonction de la phase de développement. Les phases de prédémarrage et de démarrage semblent des phases influentes dans l'émergence et la survie d'une nouvelle entreprise. Les problèmes particuliers à ces phases ne sont pas complètement couverts par la littérature. Le secteur d'activité semble influencer la nature et l'importance des problèmes rencontrés. C'est donc à partir de tous ces constats que nous formulons la question de recherche suivante:

"Quels sont les problèmes rencontrés par les entrepreneurs de petites entreprises de services lors de la phase de prédémarrage et de démarrage de leur entreprise ?"

L'étude des problèmes inhérents à ces deux phases cruciales du développement d'une nouvelle entreprise est susceptible de fournir des informations utiles aux entrepreneurs ainsi qu'aux organismes publics et privés qui interviennent directement ou indirectement dans la création d'entreprises. Ainsi nous croyons que les résultats de cette recherche permettront d'attirer l'attention des entrepreneurs sur les problèmes potentiels reliés à la création et au démarrage d'une nouvelle entreprise, non dans une optique alarmiste, ayant souvent pour effet de décourager les futurs entrepreneurs, mais bien dans l'intention de favoriser l'adoption d'une attitude proactive. Le fait d'être sensibilisés à la possibilité d'avoir à résoudre certains types de problèmes, leur permettra de prévoir d'avance des plans contingents ou le recours à des spécialistes.

Par contre, les sources d'assistance spécialisée sont très variées et les services offerts ne semblent pas toujours répondre adéquatement aux besoins spécifiques des propriétaires-dirigeants de nouvelles entreprises. Qu'il s'agisse d'organismes gouvernementaux ou d'intervenants du secteur privé la littérature fait état de critiques importantes. Des professionnels ayant collaboré à une entrevue de groupe (focus groupe) considèrent que les gouvernements ne portent pas assez d'attention aux problèmes des petites

entreprises (Little, 1983). Une enquête menée par Good et Graves (1993) auprès d'entrepreneurs du Manitoba, démontre l'existence de faiblesses à deux niveaux: le taux de satisfaction envers les programmes d'aide gouvernementaux est faible (entre 33% et 58% selon les programmes) et les entrepreneurs qui ont dû cesser leurs opérations avaient davantage consulté des professionnels que les entrepreneurs dont les entreprises ont poursuivi leurs opérations. L'aide apportée par les professionnels ne semble pas avoir été bénéfique. Berryman (1983) ajoute que certaines recherches et opinions basées sur l'expérience (Back, novembre 1978; Hunter, 1980; Berryman, 1979; Back, septembre 1978) démontrent que plusieurs professionnels (conseillers juridiques, comptables, personnel d'institutions financières) consultés par les entrepreneurs ne fournissent pas les services appropriés. Il semble que ces conseillers tireraient avantage d'une meilleure connaissance des besoins et des problèmes des dirigeants de petites entreprises.

Ainsi l'étude des problèmes reliés à certaines phases de développement pourrait guider les intervenants, comme l'expliquent Dodge et Robbins (1992): une meilleure connaissance des principaux obstacles, rencontrés au cours des différentes phases de développement, serait utile pour bien comprendre le processus de développement des petites

entreprises et le type d'assistance nécessaire à leur survie et à leur croissance.

Les résultats de cette recherche pourraient permettre aux professionnels qui interviennent dans la création d'entreprises de développer des programmes d'aide mieux adaptés aux besoins des entrepreneurs potentiels et guider leurs interventions futures. D'ailleurs, Cromie (1991), qui s'est intéressé aux problèmes reliés à la phase de démarrage, est d'avis que l'analyse des problèmes communs aux petites entreprises peut guider les responsables de la formation et de l'établissement des politiques d'intervention auprès des entrepreneurs, car développer des habiletés dans les domaines problématiques aura plus d'impact que de formuler des directives générales sur le management.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THÉORIQUE**

Les écrits portant sur les problèmes des entreprises sont nombreux. Plusieurs auteurs ont orienté leurs recherches sur les problèmes spécifiques aux PME, nous avons privilégié ces études pour l'analyse de la littérature. Nous avons identifié des textes relatifs aux: problèmes, causes d'échec, priorités et crises administratives. Afin de bien cerner notre sujet d'intérêt, nous débutons par la définition du concept de "problème". Dans un deuxième temps, nous étudions différents systèmes de classification (typologie) des problèmes. La classification des nombreux problèmes identifiés dans les écrits a pour but de favoriser la compréhension et l'interprétation des résultats des recherches consultées.

Cette étude se poursuit par une analyse approfondie des recherches visant l'identification des problèmes des PME sans distinction pour la phase de développement. Les analyses et les comparaisons réalisées portent principalement sur la méthodologie, les variables analysées ainsi que les problèmes identifiés.

La dernière partie de ce cadre théorique introduit la notion de phase de développement et traite des phases de pré démarrage et de démarrage ainsi que des problèmes spécifiques à chacune d'elles.

Auparavant, afin de bien situer le contexte dans lequel sont vécus les problèmes, nous présentons une définition du concept de petite entreprise. C'est une chercheuse australienne (Berryman, 1983) qui la propose, elle est tirée du Wiltshire Committee (1971):

A business in which one or two persons are required to make all the critical management decisions: finance, accounting, personnel, purchasing, processing and servicing, marketing, selling, without the aid of internal specialists and with specific knowledge in only one or two functional areas.

Il semble évident qu'une telle entreprise compte peu d'employés, ce critère sert souvent à définir un tel type d'entreprise. Ainsi selon MICT (1994) les petites entreprises emploient moins de cinquante personnes et pour le BEPE (1991) elles emploient moins de cent personnes dans le secteur de la fabrication et moins de cinquante dans tous les autres secteurs.

## 2.1 Les problèmes

### 2.1.1 Définitions

Seulement deux des études consultées comportent une définition du concept problème. Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979) le définissent comme étant "une faiblesse opérationnelle", alors que Wichmann (1983) parle "d'une faiblesse en affaires qui peut causer une performance inférieure à la normale, peut être même un échec". Afin d'améliorer notre compréhension de ce concept (problème), nous avons consulté d'autres auteurs (Cowan, 1990; Cowan, 1988; Nadler, 1983) préoccupés par la classification des problèmes. Ils font ressortir certaines notions favorisant une meilleure compréhension des problèmes. La formulation des problèmes dépend: de la vision du monde de la personne (Herden et Lyles, 1981), de sa spécialité fonctionnelle (Dearborn et Simon, 1958) et de la raison de son implication dans un tel processus (Volkema, 1986). L'interprétation initiale de la situation dépend des caractéristiques de la situation problématique elle-même (Smith 1987) et de l'habileté de l'administrateur à percevoir de telles caractéristiques (Mintzberg, Raisinghani, Théorêt, 1976). Nadler (1983) considère que les problèmes existent seulement à cause des objectifs et des aspirations des êtres humains, ce sont eux qui identifient les situations

problématiques et non les organisations. Ainsi, le constat qu'un problème existe découle de l'identification d'un écart entre la situation vécue et la situation visée. D'ailleurs, Pounds (1969) définit un problème comme étant un écart, tandis que Downs (1967) choisit le terme désaccord, repris par Agree (1982) et Smith (1988) qui ajoutent qu'un problème est un désaccord difficile à régler qui mérite l'attention des gestionnaires.

D'autres chercheurs (Mintzberg, Raisinghani, Théorêt, 1976; Nutt, 1984) ont découvert que la plupart des gens conçoivent la prise de décision comme un problème, dans toutes circonstances, qu'il s'agisse d'opportunité, de menace ou de crise. Le tableau 1 regroupe quelques définitions du terme "problème", présentées en ordre chronologique.

Pour les fins de cette recherche nous retiendrons trois aspects provenant de ces définitions, afin de définir le concept de problème.

Le premier aspect nous permettant de définir un problème réfère à une difficulté, plus précisément à une activité ou une tâche difficile à réaliser. Les énoncés de problèmes qu'on retrouve dans les résultats des travaux consultés sont souvent l'expression d'une activité à réaliser, par exemple: déterminer

TABLEAU 1  
DÉFINITIONS DU CONCEPT "PROBLÈME"

AUTEURS	DÉFINITIONS
Dewey (1910)	Une difficulté perçue
Koffka (1935), Pounds (1969)	Un écart, un vide
Koffka (1935)	Un obstacle à circonvenir
Downs (1967)	Un désaccord
Ackoff et. Emery (1972)	Une insatisfaction par rapport à l'état visé
Davis (1973)	Une situation stimulante pour laquelle un organisme n'a pas de réponse toute prête
Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979)	Une faiblesse opérationnelle
Agree (1982), Smith (1988)	Un désaccord difficile à régler et qui justifie qu'on lui consacre du temps
Wichmann (1983)	Une faiblesse en affaires qui peut causer une performance inférieure à la normale, peut être même un échec

une politique de prix (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Cromie, 1991; Dandridge et Sewall, 1978; Dodge et Robbins, 1992; Franklin et Goodwin, 1983; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979), recouvrement des comptes clients (Cromie, 1991;

Dandridge et Sewall, 1978; Franklin et Goodwin, 1983; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979), contrôle d'inventaire (Dodge et Robbins, 1992; Franklin et Goodwin, 1983; Kemelgor, 1985; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Khan et Rocha, 1978; Lorrain et Dussault, 1988; Young et Welsh, 1983), pour n'en citer que quelques-unes.

Le deuxième aspect retenu afin de comprendre ce concept découle de l'observation qu'un problème constitue un écart entre la situation actuelle et la situation visée. Par exemple: atteindre un niveau de vente suffisant (Cromie, 1991; Vosikis et Glueck, 1980; Young et Welsh, 1983; Dussault, 1987), fonds de roulement insuffisant (Terpstra et Olson, 1993; Vosikis et Glueck, 1980; Young et Welsh, 1983). Cet aspect peut aussi référer à une faiblesse, un manque: manque de fournisseurs (Lorrain, 1990), manque de connaissance spécialisée en management (Little, 1983; Good et Graves, 1993).

Le troisième aspect explicatif de ce concept peut être apparenté à une menace, un obstacle originant de l'environnement externe de l'entreprise tel que: règlements et lois (Terpstra et Olson, 1993; Bird, 1973; Fourcade, 1986; Swanson, 1981; Little, 1983; Good et Graves, 1993), concurrence (Bird, 1973; Cromie, 1991; Dodge et Robbins, 1992) et récession économique (Swanson, 1981; Terpstra et Olson, 1993).

En résumé, les problèmes identifiés à travers toute la littérature consultée peuvent prendre différentes formes: difficulté, écart, faiblesse, manque, obstacle ou menace (influence potentiellement négative découlant de l'environnement externe).

Le nombre<sup>1</sup> impressionnant de problèmes différents mis en lumière dans les études consultées explique l'utilité de classifier les problèmes.

### 2.1.2 Typologie

En plus de répondre au nombre important de problèmes, la classification favorise la résolution des problèmes. Cowan (1990) justifie ses recherches par l'idée qu'une classification des problèmes permet d'associer les causes avec la catégorie de problème, la recherche de solutions et la performance du management. La plupart des typologies de problèmes ont été élaborées pour les entreprises de façon générale, sans discriminer leur taille ou leur secteur d'activité. Les

---

<sup>1</sup> La synthèse des résultats présentés dans la littérature en a fait ressortir plus de trois cents.

typologies proposées dans les études consultées sont résumées au tableau 2 (en ordre chronologique).

Les dimensions ayant servi de base à ces typologies de problèmes varient beaucoup d'une étude à l'autre. Une approche systémique est préconisée par Acar (1984) qui suggère une classification en fonction des extrants, des intrants, du processus de transformation et de l'environnement. Les catégories de problèmes sont aussi inspirées d'éléments dichotomiques: problèmes programmés, non programmés (March et Simon, 1958); problèmes structurés, non structurés (Simon, 1973); problèmes reliés aux relations humaines, aux sujets techniques (Blake et Mouton, 1964); problèmes reliés à des questions stratégiques, à des questions opérationnelles (Drucker, 1954). Cowan (1990) reproche à ces typologies de ne pas tenir compte des relations qui existent entre les différents problèmes. Il réfère à Isenberg (1984) qui a découvert que les haut-dirigeants ne considèrent pas les problèmes organisationnels individuellement, mais plutôt comme plusieurs problèmes interreliés et en conclut que les problèmes organisationnels sont des points importants à l'agenda qui sont interreliés, mais dont l'interrelation dépasse notre compréhension actuelle. C'est pourquoi Cowan (1990) a élaboré, à partir de la classification de soixante-dix-huit problèmes soumis par des gestionnaires, une structure de classification

TABLEAU 2  
TYPOLOGIES DE PROBLÈMES

AUTEURS	CATÉGORIES DE PROBLÈMES
Drucker (1954)	Problèmes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aspects stratégiques</li> <li>- aspects opérationnels</li> </ul>
Dearborn et Simon (1958)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ventes, marketing ou distribution,</li> <li>- clarification de l'organisation</li> <li>- relations humaines, relations de travail ou équipe de travail</li> </ul>
March et Simon (1958)	Problèmes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- programmés</li> <li>- non programmés</li> </ul>
Ackoff et Rivett (1963)	Structures de base: <ul style="list-style-type: none"> <li>- problèmes de file d'attente</li> <li>- problèmes d'inventaire</li> <li>- problèmes d'allocation</li> <li>- horaires et itinéraires</li> <li>- remplacement et entretien</li> <li>- problèmes de recherche</li> <li>- concurrence</li> </ul>
Blake et Mouton (1964)	Problèmes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- relations humaines</li> <li>- sujets techniques</li> </ul>
Simon (1973)	Problèmes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- structurés</li> <li>- non structurés</li> </ul>
Taylor (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définition des ressources nécessaires</li> <li>- formulation des objectifs</li> <li>- créativité</li> <li>- structure</li> </ul>
Nadler (1983)	Activités humaines fondamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- survie</li> <li>- opération et supervision</li> <li>- création et design</li> <li>- recherche</li> <li>- évaluation</li> <li>- apprentissage</li> <li>- loisirs</li> </ul>

TABLEAU 2 (suite)  
 TYPOLOGIES DE PROBLÈMES

AUTEURS	CATÉGORIES DE PROBLÈMES
Acar (1984)	Problèmes reliés: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux extrants,</li> <li>- aux intrants,</li> <li>- au processus de transformation,</li> <li>- à l'environnement (conceptuel)</li> </ul>
Fourcade (1986)	en phase de démarrage, propose deux critères différents: <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'origine (lié à la création), ou</li> <li>- l'intensité (un continuum ayant pour extrême les qualificatifs: général et crucial)</li> </ul>
Cowan (1988)	Opposition établie entre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- problèmes stratégiques versus problèmes opérationnels</li> <li>- problèmes reliés aux humains versus problèmes reliés à la technique</li> </ul>
Smith (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- changement de situation</li> <li>- performance</li> <li>- connaissances</li> <li>- implantation</li> </ul>
Walsh (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comptabilité - finance</li> <li>- relations humaines</li> <li>- marketing</li> <li>- gestion interne</li> <li>- gestion externe</li> </ul>
Cowan (1990)	Types de problèmes par ordre de fréquence: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ressources humaines (40)</li> <li>2) stratégique (32)</li> <li>3) opérations (30)</li> <li>4) marketing (30)</li> <li>5) production - fabrication (28)</li> <li>6) management (25)</li> <li>7) système d'information et traitement de données (24)</li> <li>8) environnement externe (22)</li> <li>9) communications (21)</li> <li>10) clients (19)</li> <li>11) comptabilité (14)</li> </ol>

des problèmes organisationnels qui fait ressortir les onze catégories de problèmes qu'on retrouve le plus fréquemment. Certaines de ces catégories sont basées sur des critères de fonction: ressources humaines, opérations, marketing, production - fabrication, comptabilité. Par ailleurs Walsh (1988) et Dearborn et Simon (1958) ont aussi utilisé certaines de ces fonctions à titre de catégorie de problèmes.

Bien que les critères de classification soient très diversifiés, il est possible d'identifier certaines similitudes entre quelques critères. Ainsi le thème des relations humaines est considéré par Blake et Mouton (1964), Dearborn et Simon (1958) et Walsh (1988), tandis que Cowan (1988) situe les problèmes reliés aux humains en opposition à ceux qui sont reliés à la technique et que Cowan (1990) classe les ressources humaines comme type de problème le plus fréquent. Les sujets techniques sont aussi repris par Blake et Mouton (1964). Un regroupement pourrait être fait avec l'aspect production - fabrication et opérations (Cowan, 1990). Ce dernier aspect, les opérations, se retrouve aussi dans les catégories proposées par Nadler (1983). Cowan (1988) situe les problèmes opérationnels en opposition aux problèmes stratégiques, qui eux sont repris par Cowan (1990), Drucker (1954) et indirectement par Acar (1984) au niveau de l'environnement aussi repris par Cowan (1990) (environnement externe).

Toutes ces typologies sont intéressantes, mais nous avons remarqué, que la seule forme de typologie utilisée pour présenter les problèmes identifiés dans les recherches empiriques analysées (voir annexe 1) est basée sur des critères de fonction de l'entreprise, inspirée principalement par les typologies de Cowan (1990), Dearborn et Simon (1958) ainsi que Walsh (1988).

Ainsi les trois premières catégories de problèmes proposées par Walsh (1988): comptabilité - finance, relations humaines (ressources humaines) et marketing sont celles qui sont le plus souvent utilisées dans la présentation des résultats des recherches. Plusieurs auteurs utilisent aussi la fonction production (Cromie, 1991; Kazanjian, 1988; Lorrain et Dussault, 1988) ou présentent un problème spécifique à cette fonction (Kemelgor, 1985; Khan et Rocha, 1978; Reeve, 1990). Une autre catégorie: management est utilisée de façon générale (Dodge et Robbins, 1992; Wichmann, 1983) ou représentée par un problème particulier comme par exemple la planification (Lorrain et Dussault, 1988), la planification à long terme et la gestion des ressources (Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979).

Franklin et Goodwin (1983) ont caractérisé les problèmes identifiés comme étant reliés à des facteurs externes, des

facteurs internes ou des facteurs financiers (regroupant interne et externe). Ces catégories s'apparentent aux deux dernières catégories proposées par Walsh (1988), la gestion interne et la gestion externe. Quant à Fourcade (1986) qui proposait deux types de critères de classification: l'origine ou l'intensité, elle a retenu le critère de l'origine au niveau de la classification mais donne aussi l'information quant à l'intensité de chacun des problèmes. Les autres auteurs ne semblent pas s'être inspirés de typologies.

Enfin, soulignons qu'aucun auteur dont les recherches portent sur les typologies de problèmes n'a utilisé les fonctions managériales (planification, organisation, direction, contrôle) à titre de critère de classification.

## **2.2 Les problèmes en contexte de PME**

La seconde partie de ce cadre théorique traite des problèmes spécifiques aux PME. Nous avons analysé en profondeur vingt et une recherches empiriques<sup>2</sup> visant l'identification des problèmes en contexte de PME.

Cette analyse porte sur la méthodologie, puis sur les résultats obtenus. Les résultats sont étudiés en deux temps, tout d'abord notre intérêt s'est porté sur les variables indépendantes utilisées dans certaines recherches afin de vérifier leur influence sur l'apparition de certains types de problèmes. Par la suite nous avons réalisé une analyse synthèse des problèmes identifiés par les auteurs consultés et quelques textes plus théoriques.

### **2.2.1 Méthodes utilisées, recherches consultées**

L'instrument de recherche le plus utilisé est le questionnaire, en tout, quinze auteurs se sont servis de ce type d'instrument. Plusieurs (Cohen et Stretch, 1989;

---

<sup>2</sup> Un tableau, présenté en annexe 1, regroupe les informations suivantes concernant ces recherches: certains éléments de méthodologie, un résumé de la question posée aux répondants, les caractéristiques de l'échantillon ainsi qu'un résumé des principaux problèmes identifiés.

Dandridge et Sewall, 1978; Franklin et Goodwin, 1983; Good et Graves, 1993; Kazanjian, 1988; Kemelgor, 1985; Lorrain, 1990) ont utilisé un questionnaire de type fermé. Il s'agit, pour la plupart, de listes de problèmes dont l'importance devait être évaluée à l'aide d'une échelle de type Likert qui varie entre 3 et 10 points. Les listes, proposées par ces auteurs, comprenant entre 11 et 46 énoncés de problème ont été établies en s'inspirant de la littérature et de consultations menées auprès de gestionnaires (Dandridge et Sewall, 1978; Franklin et Goodwin, 1983) ou d'analyses de cas vérifiées sur le terrain avec des gestionnaires de nouvelles entreprises (Kazanjian, 1988). Cohen et Stretch (1989) quant à eux, se sont servis des fiches d'inscription que doivent compléter les entrepreneurs qui désirent bénéficier de consultations gratuites du Small Business Institute (ci-après nommé SBI).

Tersptra et Olson (1993) visant à développer un modèle exhaustif des types de problèmes rencontrés dans les entreprises, ont privilégié, à l'instar d'Alpander, Carter et Forsgren (1990), Bird (1973), Cromie (1991), Reeve (1990) et Swanson (1981), le questionnaire de type ouvert. Alors que Lorrain et Dussault (1988) ont utilisé les deux types de questions.

Fourcade (1986) a aussi utilisé un questionnaire, de type fermé, qui, contrairement aux autres chercheurs, était complété par les responsables de l'enquête et a fait l'objet d'une analyse diagnostique plutôt que quantitative. Son approche s'apparente davantage à celle de l'analyse de cas utilisée dans cinq autres études (Dodge et Robbins, 1992; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Wichmann, 1983; Khan et Rocha, 1978; Vosikis et Glueck, 1980).

Pour ce type d'étude (analyse diagnostique), certains auteurs (Dodge et Robbins, 1992; Kennedy, Loutzenhiser, Chaney, 1979 et Wichmann, 1983) se sont servis de rapports de consultation du SBI pour identifier les problèmes perçus par les dirigeants et les consultants. Khan et Rocha (1978) ont aussi utilisé des dossiers du SBI, par contre, les problèmes ont été identifiés à partir de l'étude des opérations de cinquante-deux firmes durant quatre ans. Vosikis et Glueck (1980) ont, quant à eux, utilisé des dossiers d'entreprises provenant du Small Business Development Center de l'Université de Georgie. Ces dossiers étaient soumis à un examen réalisé par trois juges qui devaient se prononcer à l'effet que l'entreprise vivait ou non chacun des dix-sept problèmes considérés par les théoriciens et les praticiens comme étant le plus fréquemment vécus dans les petites entreprises.

La troisième approche, celle de l'entrevue de groupe, a été utilisée par un seul chercheur, Little (1983), qui a réuni deux groupes distincts composés de treize personnes chacun. Le premier groupe était composé d'entrepreneurs oeuvrant dans différents secteurs d'activité, le second de professionnels qui assistent en général les entrepreneurs (avocats, comptables, banquiers, architectes, ...). Pour chacun des deux groupes, le scénario a été le même: lors d'une rencontre d'environ deux heures, les quatre-vingt-dix premières minutes étaient consacrées à des discussions au sujet des problèmes des petites entreprises.

Bien qu'ils aient utilisé trois types d'instruments de recherche différents (questionnaire, analyse diagnostique ou entrevue de groupe), la plupart des auteurs visaient le même objectif: l'identification des problèmes rencontrés dans les entreprises. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la perception des entrepreneurs ou des propriétaires-dirigeants par rapport à leur vécu dans leur entreprise (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Bird, 1973; Cohen et Stretch, 1989; Cromie, 1991; Good et Graves, 1993; Kazanjian, 1988; Kemelgor, 1985; Lorrain, 1990; Lorrain et Dussault, 1988; Reeve, 1990; Terpstra et Olson, 1993 et Wichmann, 1983). D'autres auteurs, principalement ceux qui ont utilisé l'analyse de cas, se sont intéressés à la perception des chercheurs quant à l'existence

de problèmes dans des entreprises, il s'agit de Dodge et Robbins (1992), Fourcade (1986), Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979), Khan et Rocha (1978), Vosikis et Glueck (1980) et Wichmann (1983). Tandis que certains auteurs visaient aussi l'identification des problèmes des PME, mais de façon générale, sans référer au vécu des répondants. Ils se sont intéressés à l'opinion des entrepreneurs ou des propriétaires-dirigeants quant aux principaux problèmes des petites entreprises (Franklin et Goodwin, 1983; Little, 1983) et aussi, à l'opinion de professionnels (Little, 1983). De plus, trois recherches, visent l'identification des problèmes des PME dans un contexte de besoin d'assistance: Dandridge et Sewall (1978) demandent aux répondants d'évaluer les domaines les plus importants en situation de besoin d'aide, Cohen et Stretch (1989) utilisent des fiches de demande de consultation, alors que Bird (1973) s'intéresse aux projets de recherche souhaités par les répondants. Finalement, Swanson (1981) vise, quant à lui, l'identification de problèmes tels que prévus par les entrepreneurs ou propriétaires-dirigeants dans une perspective à moyen terme: cinq ans.

Les critères de mesure utilisés par les chercheurs afin d'évaluer les problèmes sont variés. On parle de niveau d'importance (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Dandridge et Sewall, 1978; Swanson, 1981; Terpstra et Olson, 1993; Franklin

et Goodwin, 1983; Lorrain et Dussault, 1988; Lorrain, 1990; Reeve, 1990; Cromie, 1991), du caractère majeur du problème (Bird, 1973; Dodge et Robbins, 1992; Good et Graves, 1993; Khan et Rocha, 1978), de la fréquence d'apparition du problème (Khan et Rocha, 1978; Kennedy, Loutzenhiser et Chaney, 1979; Lorrain et Dussault, 1988; Reeve, 1990) ou de sa prédominance (Kazanjian, 1988).

Fourcade (1986) s'est intéressée à un autre aspect des problèmes: leur intensité. Ainsi elle retient deux niveaux d'intensité: le seuil de tension qui représente un problème dont l'intensité s'amplifie au cours de la phase de démarrage, passant du problème général au problème crucial; le seuil de rupture qui représente un problème susceptible de rompre le déroulement de l'activité d'entreprise.

Au-delà de l'instrument utilisé pour la collecte de données, l'échantillon constitue une composante marquante de la méthodologie. À ce propos, voici les principales caractéristiques reliées aux échantillons des travaux analysés.

Lorsqu'un questionnaire a été utilisé, il était en général adressé au propriétaire-dirigeant, au président directeur général ou au chef d'entreprise. Dans trois recherches, les caractéristiques des répondants ont été considérées comme

variable indépendante, il s'agit de Cromie (1991) au niveau du genre (homme ou femme) du ou des propriétaires-dirigeants; de Lorrain et Dussault (1988) et Kemelgor (1985) au niveau du type d'entrepreneur.

La majorité des études ont été réalisées à partir d'échantillons d'une ou plusieurs régions des États-Unis. Les autres échantillons proviennent du Royaume-Uni (Cromie, 1991), de l'Australie (Reeve, 1990), du Québec (Lorrain, 1990; Lorrain et Dussault, 1988) et du Manitoba (Good et Graves, 1993). Une seule avait une portée internationale, celle de Fourcade (1986) qui a été réalisée en France (Languedoc Roussillon), au Maroc (Casablanca) et en Tunisie (Tunis).

Par ailleurs, les entreprises étudiées présentent parfois des caractéristiques fort différentes. Ainsi, on note des écarts importants au niveau de l'âge des entreprises. Cette dimension, retenue comme variable contrôle dans les études portant spécifiquement sur la phase de démarrage ou de prédémarrage a pris les valeurs suivantes: 4 à 9 ans (Alpander, Carter et Forsgren, 1990), 4 à 5 ans (Cromie, 1991), 1 à 5 ans (Fourcade, 1986), 3 à 5 ans (Kemelgor, 1985), 22 mois en moyenne (Lorrain, 1990), moins de 2 ans (Lorrain et Dussault, 1988). Les autres recherches s'adressaient à des entreprises existant depuis un nombre d'années très varié.

Les entreprises étudiées oeuvraient, en général, dans des secteurs d'activité variés (services, manufacturiers, détaillants, etc.). Par contre, le secteur d'activité a été retenu comme variable contrôle pour quelques recherches: manufacturiers (Bird, 1973; Fourcade, 1986; Lorrain et Dussault, 1988; Swanson, 1981), détaillants (Reeve, 1990), entreprises de services et détaillants (Vosikis et Glueck, 1980) et haute technologie (Kazanjian, 1988). Certains auteurs ont considéré ce critère comme variable indépendante, il s'agit de Dandridge et Sewall (1978), Kemelgor (1985), Cohen et Stretch (1989), Khan et Rocha (1978) et Alpander, Carter et Forsgren (1990).

Toutes les entreprises ayant fait l'objet d'enquêtes répondent à la définition de PME quant à la taille, généralement évaluée en terme de nombre d'employés. Plusieurs peuvent être considérées comme petite entreprise (moins de 50 employés): Cromie (1991) (moyenne de 5 employés), Dandridge et Sewall (1978) (90% employant moins de 27 personnes), Fourcade (1986) (la majorité entre 5 et 50 employés), Lorrain (1990) (68% aucun employé, les autres: 2 en moyenne), Lorrain et Dussault (1988) (6,6 employés en moyenne), Reeve (1990) (7,2 employés en moyenne). La taille de l'entreprise a été retenue comme variable indépendante dans deux recherches: Swanson (1981) qui s'est servi du critère du nombre d'employés pour

classifier les entreprises et Kennedy, Loutzenhiser, Chaney (1979) qui eux, ont retenu le critère du chiffre d'affaires.

Parmi les autres caractéristiques des échantillons de ces études (variables contrôles) nous retrouvons:

- Niveau de croissance important (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Terpstra et Olson, 1993),
- Ayant bénéficié d'assistance, de subvention ou de prêt (Dodge et Robbins, 1992; Khan et Rocha, 1978; Lorrain, 1990; Vosikis et Glueck, 1980; Wichmann, 1983).

En résumé les trois méthodologies utilisées dans ces études sont: le questionnaire (type ouvert ou fermé), l'analyse diagnostique et l'entrevue de groupe. L'objectif de ces études consiste majoritairement à identifier les problèmes (importants, majeurs, fréquents, prédominants) rencontrés dans des PME tel que perçu par leur propriétaire-dirigeant ou des conseillers. Certaines caractéristiques relatives aux échantillons (portant sur l'entrepreneur, la région, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise) ont permis d'évaluer l'influence de celles-ci sur les problèmes identifiés. Les conclusions découlant des études qui mettent en relation ces variables et les problèmes identifiés, font l'objet de la sous-section suivante.

### 2.2.2 Variables étudiées, recherches consultées

Les auteurs consultés ont étudiés différents facteurs à titre de variable indépendante pouvant influencer la variable dépendante: les problèmes rencontrés. Le facteur analysé par le plus grand nombre de chercheurs est celui des stades de développement des entreprises (Kazanjian, 1988; Vozikis et Glueck, 1980; Dodge et Robbins, 1992; Terpstra et Olson, 1993). Nous reviendrons sur leurs études dans la troisième partie du cadre théorique. Les autres variables retenues sont principalement: les caractéristiques démographiques des entrepreneurs, le type d'entrepreneur, la région où opère l'entreprise, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Les problèmes identifiés par Alpander, Carter et Forsgren (1990) ne présentent aucune différence statistique significative associée aux caractéristiques démographiques des entrepreneurs. L'étude de Cromie (1991) ne relève aucune différence statistique significative (test khi-carré) entre les problèmes vécus par les femmes et les hommes dans les domaines de la finance, du marketing, de la production et des ressources humaines. Par contre, il existe une différence: les femmes vivent plus de problèmes personnels que les hommes, principalement en ce qui a trait à la confiance en soi. Il est

à noter que cette étude se concentre sur la phase de démarrage. Les différents types d'entrepreneurs, soit les artisans et les opportunistes, perçoivent autant de problèmes, selon Lorrain et Dussault (1988), mais leurs principaux problèmes sont différents: les artisans perçoivent plus de difficultés dans les domaines de la finance, la gestion du personnel et la comptabilité tandis que les opportunistes perçoivent plus de difficultés en recherche et développement et en contrôle.

Seulement Wichmann (1983) s'est intéressé à la comparaison des résultats de deux régions: l'état de l'Alaska et celui du Wyoming. Il a démontré, à l'aide d'analyses statistiques (test khi-carré), qu'il n'y a pas de différence significative entre les problèmes identifiés dans les dossiers de consultation des entreprises des deux régions étudiées.

Plusieurs chercheurs ont analysé l'influence du secteur d'activité sur le type de problèmes ou l'ordre de priorité des problèmes rencontrés par les entreprises et leurs résultats ne vont pas tous dans le même sens. Ainsi les résultats de l'étude d'Alpander, Carter et Forsgren (1990) ne présentent aucune différence statistique significative qui dépendrait des secteurs d'activité. Cohen et Stretch (1989) en arrivent à la même conclusion, alors que, Dandridge et Sewall (1978) précisent que, l'ordre de priorité des problèmes ne varie pas

selon le secteur d'activité. Par contre, Khan et Rocha (1978) retiennent quatre types de problèmes (marketing, gestion des liquidités, comptabilité et contrôle d'inventaire) pour tous les secteurs d'activité mais selon un ordre de priorité différent pour chacun des trois secteurs analysés (détaillants, manufacturiers et entreprises de services). Tandis que Kemelgor (1985) retient les mêmes types de problèmes avec quelques ajouts ou précisions (gestion du personnel, promotion, publicité, registres, localisation, achats), cependant, l'ordre de priorité et les types de problèmes diffèrent pour les entreprises des quatre secteurs analysés (détaillants, entreprises de services, restauration et petits manufacturiers).

La taille des entreprises semble influencer le type de problèmes. Selon Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979) les problèmes rencontrés par deux groupes d'entreprises<sup>3</sup> sont différents. Les entreprises du groupe A ont plus de problèmes avec: les registres comptables, les ventes insuffisantes, la localisation, la publicité et la promotion que celles du groupe B. Alors que le groupe B a plus de problèmes avec le recouvrement des comptes clients et l'utilisation des informations financières que le groupe A. Swanson (1981) s'est

---

<sup>3</sup> groupe A: revenu brut inférieur à 100 000 \$;  
groupe B: revenu brut supérieur à 100 000 \$.

intéressé aux problèmes anticipés à moyen terme, par les entrepreneurs de différents groupes d'entreprises établis en fonction de leur taille (moins de 50 employés, entre 50 et 99 employés, entre 100 et 149 employés,...). Les problèmes prévus par les dirigeants de toutes ces entreprises se classent à peu près dans le même ordre d'importance, sauf pour les problèmes de disponibilité du financement, des taux d'intérêt, des coûts des assurances et des impôts qui sont perçus comme plus importants pour les dirigeants des plus petites entreprises.

En résumé, outre les phases de développement, les variables qui pourraient influencer les types de problèmes ou leur niveau de priorité seraient: le type de propriétaire-dirigeant, le secteur d'activité et la taille des entreprises.

Nous poursuivons avec l'analyse des résultats en terme de problèmes identifiés, dans un contexte de PME.

### 2.2.3 Problèmes identifiés, recherches consultées

Les problèmes identifiés dans les études consultées sont généralement présentés en ordre décroissant de présence. La notion de présence, utilisée dans tout le cadre théorique

correspond au nombre de répondants qui ont choisi ou évalué un énoncé de problèmes (questions fermées), élaboré un énoncé de problèmes (questions ouvertes) ou bien le nombre de dossiers où le problème était présent (analyses de cas).

Le nombre important de problèmes différents identifiés par les auteurs rend l'analyse difficile. C'est en référant aux vingt et une recherches empiriques (annexe 1) ainsi qu'à quelques textes théoriques (Kuratko et Hodgetts, 1989; Dussault, 1987; Thain, 1969; Churchill et Lewis, 1983; Robidoux et Dell'aniello, 1980; Olson, 1987; Fortin, 1986; Gill, 1985; Kroeger, 1974; Naumes, 1978), que nous avons tenté de faire une synthèse des problèmes identifiés en contexte de PME. Nous avons tenté de respecter les termes utilisés par les différents auteurs pour décrire les problèmes identifiés, car ils peuvent amener certaines nuances au niveau de l'interprétation. Cette façon de faire nous a donc amené à relever plus de trois cents énoncés de problèmes différents. Afin de faciliter l'analyse de tous ces énoncés de problèmes, nous les avons regroupés sous des thèmes. A titre d'exemple, le thème localisation comprend les énoncés de problèmes suivants: "localisation", "localisation et image", "mauvaise localisation", "identification d'un local". Ces thèmes ont par la suite été regroupés en catégories, celles-ci sont au nombre de six et elles découlent des typologies étudiées précédemment (sous-

section 2.1.2) en retenant le critère de classification de fonction d'entreprise. Ces catégories, ordonnées de façon aléatoire, sont: "marketing", "finance - comptabilité", "production (opérations)", "ressources humaines", "management"<sup>4</sup> et "environnement externe".

Un tableau synthèse a été préparé pour chacune de ces catégories (annexes 2.1 à 2.6). Puisque certaines études fournissaient des résultats globaux par catégorie, nous avons considéré ces informations comme faisant partie d'un thème que nous avons nommé " fonction" (par exemple: fonction marketing) et présenté les informations relatives à chaque fonction au début des tableaux concernés. La comparaison de ces thèmes relativement aux six catégories n'a pas été possible dû au manque d'uniformité dans l'utilisation des catégories dans les études consultées. Par la suite, nous présentons les différents thèmes en ordre décroissant de présence. Cet ordre décroissant de présence est établi en fonction du nombre d'études qui ont identifié ou cité les énoncés de problèmes regroupés sous chacun des thèmes. Pour chaque thème nous complétons par la présentation des énoncés de problèmes qui s'y rapportent. Chacun des énoncés de problèmes est complété par la présentation d'informations relatives aux études qui ont

---

<sup>4</sup> La catégorie "management" regroupe tous les problèmes généraux de gestion, les problèmes liés aux propriétaires-dirigeants, ainsi que les problèmes personnels des propriétaires-dirigeants.

identifié ou cité le problème: le type d'étude, le type de méthodologie (questionnaire ouvert ou fermé, analyse diagnostique, entrevue de groupe), le secteur d'activité de l'échantillon (manufacturier, services, détaillants, haute technologie, varié), le rang d'importance (établi en fonction du nombre de répondants qui ont choisi cet énoncé de problème ou d'une mesure d'importance, le premier rang représentant le plus important), le nom des auteurs et la phase spécifique<sup>5</sup>.

Le tableau 3 présente les catégories de problèmes identifiés en ordre décroissant de présence tout en indiquant le nombre de thèmes, le nombre d'énoncés de problèmes et le nombre d'études ayant identifié chaque énoncé (présence). Ce tableau montre que les problèmes cités le plus souvent (présence) dans la littérature consultée appartiennent aux catégories finance - comptabilité et marketing.

Toujours en considérant la présence, le tableau 4 présente, en ordre décroissant, les thèmes qui ont été identifiés ou cités par le plus d'auteurs. Toutes les catégories y sont présentes sauf celle des "ressources humaines". Ce tableau montre que les problèmes reliés aux gouvernements, représentent le thème le plus fréquemment cité.

---

<sup>5</sup> Lorsque des données générales relatives à des échantillons représentant toutes les phases de développement n'étaient pas disponibles, la phase de développement spécifique représentée par l'échantillon est précisée.

TABLEAU 3  
CATÉGORIES DE PROBLÈMES IDENTIFIÉS

Catégorie	Nombre de thèmes	Nombre d'énoncés	Présence
Finance - comptabilité	14	72	106
Marketing	12	61	106
Management	14	68	89
Production, opérations	9	42	72
Ressources humaines	9	32	53
Environnement externe	4	34	51
Total	62	309	477

TABLEAU 4  
PRINCIPAUX THÈMES IDENTIFIÉS (présence)

Thème	Présence	Catégorie
Gouvernements	23	Environnement externe
Problèmes liés aux propriétaires-dirigeants	21	Management
Ventes	17	Marketing
Approvisionnement et fournisseurs	17	Production
Comptes clients	16	Finance - comptabilité
Financement	16	
Marché	16	Marketing

Le deuxième thème le plus cité est celui des problèmes liés aux propriétaires-dirigeants<sup>6</sup>. Les ventes, approvisionnement et fournisseurs, comptes-clients<sup>7</sup>, financement et marché<sup>8</sup> sont les autres thèmes fréquemment cités.

Si l'on tient compte du rang (voir tableau 5) établi en fonction d'une mesure d'importance (disponible pour plusieurs études), trois des six thèmes les plus "présents" ressortent aussi, par contre six autres s'ajoutent. Il s'agit de: publicité, promotion, liquidités, tenue de livres, comptabilité et contrôle d'inventaire.

Une analyse de la littérature et la préparation des six tableaux synthèse (annexes 2.1 à 2.6) ont permis de faire ressortir les principaux thèmes (présence ou importance) pour chaque catégorie de problèmes. La plupart de ces thèmes sont identifiés, en général, par des études ayant utilisé différents instruments de recherche et étudié des échantillons présentant des caractéristiques différentes.

---

<sup>6</sup> Comprenant le manque d'expérience des entrepreneurs, leur manque d'habileté, de connaissances ou leurs faiblesses managériales.

<sup>7</sup> Incluant recouvrement et politiques de crédit.

<sup>8</sup> Regroupant tous les aspects liés à l'identification et l'étude du marché.

TABLEAU 5  
PRINCIPAUX THÈMES IDENTIFIÉS (importance\*)

Thème	Catégorie
Ventes Publicité Promotion	Marketing
Financement Liquidités Tenue de livres Comptabilité	Finance - comptabilité
Contrôle d'inventaire	Production, opérations
Gouvernements	Environnement externe

\* : comprend les thèmes qui sont cités au moins trois fois comme occupant les 1<sup>ier</sup>, 2<sup>ième</sup> ou 3<sup>ième</sup> rang d'importance.

Par contre, seul les échantillons composés exclusivement d'entreprises manufacturières ont permis l'identification de deux thèmes spécifiques à la catégorie production: coûts et aspects techniques. Cette observation nous semble naturelle étant donné la différence majeure des activités de production (opérations) des entreprises de ce secteur en comparaison avec celles des autres secteurs d'activité. Au niveau des instruments de mesure utilisés dans les différentes études, on observe que les auteurs utilisant une méthodologie d'analyse diagnostique font abstraction de quelques thèmes. Ils sont, dans la catégorie "ressources humaines": recrutement et

motivation des employés; dans la catégorie "management": gestion du temps, problèmes personnels des propriétaires-dirigeants et aide extérieure; dans la catégorie "environnement externe": économie. La nature des problèmes reliés à ces thèmes explique aisément qu'ils n'aient pas été identifiés par ce type d'instrument de recherche.

Afin de résumer les principaux thèmes, nous avons retenu la mesure de présence (nombre de fois qu'un problème est identifié dans les recherches) car la mesure d'importance n'était pas disponible pour toutes les recherches. Ainsi, pour chaque catégorie, nous relevons les thèmes retenus dans au moins dix études. Ainsi, les principaux thèmes de problèmes reliés au marketing sont: ventes, marché, publicité, promotion et localisation. Les principaux thèmes de problèmes reliés à la finance - comptabilité sont: comptes-clients, financement, liquidités, manque de fonds, tenue des livres. Pour les thèmes reliés à la production (opérations), les principaux sont: approvisionnement et fournisseurs, contrôle d'inventaire, recherche et développement. Alors que les principaux thèmes reliés au management sont: problèmes liés aux propriétaires-dirigeants et planification. Enfin, les principaux thèmes reliés à l'environnement externe sont: gouvernements et concurrence. Précisons, en terminant, qu'aucun thème relié aux ressources humaines n'est identifié par une dizaine d'études.

Cette analyse des principaux problèmes identifiés dans les travaux consultés, porte sur l'ensemble des phases de développement des entreprises. Elle intègre donc les phases de prédémarrage et de démarrage qui nous intéressent particulièrement. La prochaine partie du cadre théorique est concentrée sur la relation entre problèmes et phase de développement.

### **2.3 Les problèmes et les phases de développement**

La littérature portant sur les phases de développement est abondante. A l'instar de plusieurs auteurs (Kazanjian, 1988; Tersptra et Olson, 1993; Smith, Mitchell et Summer, 1985; Dodge et Robbins, 1992; Vosikis et Glueck, 1980; Dussault, 1987; Ramangalahy, 1990; Olson, 1987) notre intérêt pour ce sujet s'inspire de la possibilité d'établir une relation entre un concept et les phases de développement. Ainsi, nous débutons cette section par une analyse de la littérature traitant des modèles de développement. Nous poursuivons par un examen des travaux traitant de la relation entre les différents stades de développement et les problèmes spécifiques pouvant les caractériser. Par la suite, tout en s'inspirant des différents modèles, nous essayons de tracer un portrait (développé autour

d'activités et de caractéristiques spécifiques) des deux phases qui nous intéressent plus spécifiquement, soit le prédémarrage et le démarrage. Puis nous terminons par une analyse des problèmes associés principalement à ces deux phases.

### 2.3.1 Les modèles de développement

La littérature présente un grand nombre de modèles généralement constitués de trois, quatre ou cinq stades. Ramangalahy (1990) en analyse une quinzaine, Dussault (1987) une vingtaine alors que Quinn et Cameron (1983) en présentent une dizaine. Le concept des stades s'inspire principalement de la théorie du cycle de vie d'un produit en marketing tel que mentionné par Dussault (1987), Kroeger (1974), Levitt (1965), Scott et Bruce (1987) et Ramangalahy (1990). Ce dernier ainsi que Stanworth et Curran (1976) considèrent que les modèles résultent de l'analyse rétrospective de l'évolution de grandes entreprises.

Les critères de modélisation sont variés, certains auteurs en utilisent plus d'un (Dussault, 1987) pour décrire chaque phase et on peut même supposer que la description de ces critères n'est pas toujours bien précise car nous pouvons noter

certaines nuances dans la lecture qu'en ont fait les chercheurs qui les ont analysés. Ainsi, nous avons consulté deux études à ce sujet: Dussault (1987) et Ramangalahy (1990) et ces auteurs retiennent quelques fois des critères descriptifs différents en rapport avec les mêmes études: Steinmetz (1969), Quinn et Cameron (1983), Greiner (1972), Basire (1976), Churchill et Lewis (1983). Quelques différences se limitent à l'utilisation d'un synonyme, d'autres font appel à des concepts différents. Nous ne considérons pas utile d'approfondir ces différences. Pour faire ressortir la diversité des critères de modélisation, nous avons préparé le tableau 6 regroupant les principaux critères identifiés par Dussault (1987) et par Ramangalahy (1990) à travers vingt-six études.

Ce tableau, en plus de présenter une vingtaine de critères différents, fait ressortir les deux critères les plus fréquemment utilisés: la gestion et la structure. Les modèles utilisés dans les recherches ayant tenté de démontrer un lien entre les problèmes et les phases réfèrent à quelques-uns des critères présentés au tableau 6. Kazanjian (1988) réfère à la structure et aux problèmes, Dodge et Robbins (1992) retiennent les caractéristiques et les problèmes alors que Vosikis et Glueck (1980) se sont servi du modèle de Cooper (1979) basé sur les stratégies et les structures. Finalement, Terpstra et Olson (1993), s'intéressant seulement à deux phases, positionnent

TABLEAU 6  
PRINCIPAUX CRITÈRES DE MODÉLISATION  
selon Dussault (1987) et Ramangalahy (1990)

CRITÈRES DE MODÉLISATION	AUTEURS
Facteurs clés	Thain (1969)
Fonctions clés	Smith, Mitchell et Summer (1985), Thain (1969)
Phases critiques	Steinmetz (1969)
Préoccupation de gestion	Thain (1969)
Gestion	Scott (1973), Naumes (1978), Beckman, Good et Wyekham (1982), Scott (1970), Thain (1969), Tate, Megginson, Scott et Trueblood (1982), Fortin (1986), Cannon (1968), Basire (1976), Beckman, Good et Wyekham (1982), Gill (1985)
Pratiques de gestion	Greiner (1972)
Style de gestion	Steinmetz (1969)
Stratégie	Scott (1973), Cooper (1979), Chandler (1967)
Structure	Cooper (1979), Smith, Mitchell et Summer (1985), Naumes (1978), Broom, Longenecker, Moore (1983), Kazanjian (1984), Basire (1976), Chandler (1967), Scott (1970), Tate, Megginson, Scott et Trueblood (1982), Drucker (1954), Quinn et Cameron (1983), Cannon (1968), Basire (1976)
Rôles	Steinmetz (1969)
Exigences du rôle du dirigeant	Toulouse (1982)

TABLEAU 6 (suite)  
 PRINCIPAUX CRITÈRES DE MODÉLISATION  
 selon Dussault (1987) et Ramangalahy (1990)

CRITÈRES DE MODÉLISATION	AUTEURS
Fonctions du dirigeant	Broom, Longenecker, Moore (1983),
Compétences et rôles de gestion	Kroegeer (1974)
Rôles managériaux	Hosmer, Cooper et Vesper (1977), Broom, Longenecker, Moore (1983), Kroegeer (1974)
Fonctions	Basire (1976), Beckman, Good et Wyekham (1982),
Organisation	Naumes (1978), Quinn et Cameron (1983), Beckman, Good et Wyekham (1982),
Critères d'efficacité	Quinn et Cameron (1983)
Situationnel	Drucker (1954), Siropolis (1977), Fortin (1986), Gill (1985)
Crises organisationnelles	Greiner (1972), Lippitt et Schmidt (1967)
Crises administratives	Greiner (1972), Churchill et Lewis (1983)
Caractéristiques et problèmes organisationnels	Churchill et Lewis (1983)

la phase de démarrage durant la première année d'opération et la phase de croissance après cette première année, correspondant à la date de l'enquête, alors que l'âge moyen des entreprises était de 9,4 années. Ils ont tenté de valider cette méthode en comparant le nombre d'employés des entreprises à ces deux moments. Selon eux, ce critère est un bon indice du

type de gestion et de structure, d'ailleurs, Basire (1976) l'utilise parmi ses critères de modélisation.

Quelques auteurs s'entendent sur une certaine similarité entre les modèles: selon Dodge et Robbins (1992) leur structure générale est similaire, tandis que Quinn et Cameron (1983) et Stanworth et Curran (1976) considèrent que le patron de croissance et de progression des modèles semble similaire, tel que noté par Dussault (1987).

Par contre, une des principales critiques généralement adressées aux modèles de développement, est leur manque d'homogénéité: sur le plan théorique selon Glueck et Jauch (1984); dans le nombre et l'étendue des stades selon Dussault (1987); dans leur optique de modélisation, le nombre de stades, leur délimitation temporelle ainsi que leur nature et leur étendue selon Ramangalahy (1990). Ainsi, très peu de modèles considèrent la phase de prédémarrage (Kazanjian, 1988; Fortin, 1986; Kroeger, 1974; Gill, 1985). Dans la plupart des modèles, cette phase est donc tout simplement ignorée ou intégrée à la première phase (le démarrage en général). À l'autre extrémité, tel que mentionné par Dussault (1987), la description du troisième stade de certains modèles correspond à une situation proposée au cinquième stade dans un autre modèle. De plus, certains modèles se terminent (phase 3, 4 ou 5) par un stade

dont la description peut être très variable, ces stades extrêmes peuvent être qualifiés de: croissance (développement) (Cooper, 1979; Naumes, 1978); expansion et consolidation (Fortin, 1986); maturité (Churchill et Lewis, 1983; Scott et Bruce, 1987); stabilité (Dodge et Robbins, 1992; Kazanjian, 1988; Steinmetz, 1969); ralentissement de croissance (Smith, Mitchell et Summer, 1985); déclin (Kroeger, 1974; Beckman, Good et Wyekham, 1982); déclin ou innovation (Kuratko et Hodgetts, 1989). Tout travail de synthèse et d'analyse comparative des différents modèles de développement d'une entreprise présente donc un niveau de difficulté assez élevé.

Glueck et Jauch (1984) déplorent aussi le manque d'universalité des modèles. À ce sujet, Penrose (1952) et Rhenman (1973) considèrent qu'il n'y a pas de modèle applicable à toutes les organisations et que les phases et modèles observés dans les organisations sont produits par un environnement spécifique.

Vosikis et Glueck (1980) soutiennent que malgré le nombre important de modèles de développement, ceux-ci ne sont généralement pas adaptés aux petites et moyennes entreprises. Dussault (1987) note que les modèles apportant des informations spécifiques aux PME sont relativement rares (Gill, 1985; Basire, 1976). Une opinion semblable se dégage du texte de

Ramangalahy (1990) qui a même fait l'exercice de reprendre les modèles à quatre ou cinq phases pour conserver seulement les phases applicables aux petites et moyennes entreprises. Les modèles en sont ramenés à deux ou trois phases puis sont intégrés à un modèle synthèse développé par l'auteur et comportant trois phases. Nous reviendrons sur ce modèle ultérieurement.

Une dernière critique à l'égard des modèles de développement découle en partie des différences importantes reliées aux critères de modélisation, il s'agit du manque de précision et d'homogénéité quant au processus permettant la transition entre les différentes phases. On peut considérer que ce passage se produit lorsqu'une étape est franchie, cette étape peut être en relation avec les critères de modélisation, qui sont pour plusieurs passablement subjectifs et peu explicites. Certains auteurs se basent sur des données telles que le nombre d'employés (Basire, 1976) ou la taille de l'entreprise (Scott et Bruce, 1987). La plupart des modèles de développement suggèrent une évolution linéaire à travers différentes phases dont la séquence est invariable. Par contre, selon Dussault (1987) quelques auteurs (Gervais, 1978; Stanworth et Curran, 1976; Vargas, 1984) soutiennent que la séquence d'apparition des stades d'un modèle peut varier et qu'elle ne s'effectue pas nécessairement de façon linéaire et

cumulative. À ce propos, Churchill et Lewis (1983) soutiennent que les entreprises ne passent pas toutes par l'ensemble des phases, et que certaines peuvent demeurer longtemps, voire même indéfiniment, à une phase spécifique sans chercher à croître et passer à un autre stade. À ce sujet, Ramangalahy (1990), qui associe la dernière phase des modèles, en général, à l'état de grande entreprise, soulève ainsi cette controverse à l'effet que les entreprises ne vont pas toutes devenir grandes, tel que soutenu par Stanworth et Curran (1976), Susbauer (1979), Cooper (1979) et Beckman, Good et Wyekham (1982).

Le scénario de transition d'un stade à l'autre le plus fréquemment suggéré est celui des crises évolutives. Steinmetz (1969) parle de phases critiques qui représentent en fait la transition entre deux stades de développement. Ces phases sont critiques parce qu'elles amènent de nouveaux problèmes qui peuvent s'ils ne sont pas solutionnés causer la fin de l'entreprise. Le modèle de Greiner (1972) respecte le principe des crises de transition. Il est conçu à partir de cinq phases d'évolution, chacune caractérisée par un style de gestion dominant, qui cause une période de révolution associée à un problème particulier dont la résolution permettra la poursuite de la croissance (passer au stade d'évolution suivant). Churchill et Lewis (1983) retiennent cette théorie de transition par crise alors que Scott et Bruce (1987) confirment

que les crises causées par les changements nécessaires en période de transition ont tendance à être fatales et suggèrent qu'une attitude proactive de la part des gestionnaires peut minimiser l'effet des problèmes liés aux changements. Quinn et Cameron (1983) suggèrent que les changements (transition d'une phase à l'autre) peuvent aussi être le résultat de pressions extérieures à l'entreprise. Thain (1969) confirme que les changements organisationnels peuvent être des signes évidents de transition, que cette transition nécessite des changements fondamentaux dans l'approche et les comportements de gestion, mais qu'il est primordial que la transition découle d'un choix stratégique lié aux opportunités du marché. Ainsi la croissance d'une entreprise (passage d'un stade à l'autre) serait due à la volonté des gestionnaires. Alors que cette transition réussirait seulement si les gestionnaires possèdent les connaissances et les habiletés requises pour le stade de développement suivant (Kroeger, 1974).

Nous terminons cette sous-section avec une synthèse des modèles de développement adaptés aux PME (tableau 7). Les nombreuses critiques discutées précédemment témoignent de la difficulté d'effectuer une synthèse de tous ces modèles. Par contre, le modèle synthèse développé par Ramangalahy (1990) a l'avantage d'être applicable à la PME et résulte de l'analyse d'une quinzaine de modèles. Puisque, notre intérêt porte

TABLEAU 7  
 MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT SYNTHÈSE  
 Inspiré de Ramangalahy (1990)

PHASE	PRÉOCCUPATIONS MAJEURES	PROFITABILITÉ
Prédémarrage	Développement d'un produit ou service, recherche des ressources	Aucun revenu, rentabilité nulle
Démarrage	Pénétration du marché, exister	Rentabilité nulle ou faible
Rentabilisation	Rentabilisation des activités, se maintenir	Évolution vers le seuil de rentabilité
Réussite	Expansion / stabilité / succession / vente	Rentabilité économique atteinte

principalement sur le tout début des opérations des entreprises, nous avons ajouté la phase de prédémarrage à ce modèle tout en conservant les mêmes critères de base pour décrire les quatre phases retenues.

### 2.3.2 Problèmes et phases de développement

Plusieurs auteurs s'entendent sur le fait que le contexte particulier à chaque phase de développement d'une entreprise peut influencer le type de problèmes rencontrés. Ainsi Dussault (1987) soutient que chaque stade représente un contexte

particulier. Dodge et Robbins (1992) sont d'avis que les activités organisationnelles et les structures sont différentes d'une phase à l'autre et, selon Quinn et Cameron (1983), l'emphase et le contexte des opérations étant différents pour chaque phase, ceci entraîne des ensembles de problèmes différents. Quelques auteurs mettent en relief les différences contextuelles en invoquant les aptitudes ou compétences des dirigeants. Berryman (1983) considère que chaque phase de développement fait appel à des connaissances et habiletés différentes et Cromie (1991) précise que plusieurs auteurs affirment que les habiletés requises pour démarrer une entreprise sont très différentes de celles requises pour gérer une entreprise en croissance.

Block et MacMillan (1985) ainsi que Galbraith (1982) sont d'avis qu'il existe une relation directe entre les problèmes rencontrés et les phases de croissance des entreprises. Par ailleurs, Galbraith (1982) a établi un modèle selon lequel certaines tâches<sup>9</sup> seraient associées avec chacune des étapes de croissance. Churchill et Lewis (1983) affirment que malgré les différences importantes entre les petites entreprises, une étude approfondie, en fonction des phases de développement, permet de révéler qu'elles ont à résoudre des problèmes

---

<sup>9</sup> Les activités (tâches) font partie de la définition du concept de problème à la sous-section 2.1.1.

communs, apparaissant à des stades analogues de leur développement. Une entrevue de groupe, menée par Little (1983), fait ressortir que chaque étape de vie d'une petite entreprise présente une série de problèmes spécifiques. Terpstra et Olson (1993) réfèrent à certains auteurs qui reconnaissent un lien entre les types de problèmes et la phase de développement de l'entreprise, il s'agit principalement de Kuratko et Hodgetts (1989) et Olson (1987).

Plusieurs auteurs ont démontré, par le biais de recherches empiriques, l'existence d'une relation entre la prédominance de problèmes spécifiques et la phase de développement atteinte par l'entreprise. Une étude empirique de Smith, Mitchell et Summer (1985) les amène à conclure que les priorités varient en fonction de la phase du cycle de vie d'une entreprise. Dans un ordre d'idée plus près de la notion de problème, Storey (1985) (voir Kazanjian, 1988), par une étude empirique des problèmes de nouvelles entreprises du Royaume Uni, a démontré que les problèmes diffèrent d'une industrie à l'autre aussi bien que d'une étape de vie à l'autre. Parmi les travaux présentés à l'annexe 1, quatre recherches majeures (Terpstra et Olson, 1993; Vosikis et Glueck, 1980; Kazanjian, 1988; Dodge et Robbins, 1992) ont démontré l'existence d'une relation entre les problèmes et les phases de développement.

Terpstra et Olson (1993) ont mené une enquête auprès de 121 dirigeants de PME ayant démontré les meilleurs de taux de croissance<sup>10</sup>. Ils ont demandé à ces dirigeants de nommer le problème le plus important vécu durant leur première année d'opération (phase de démarrage) et le plus important à la date de l'enquête (phase de croissance), soit entre 6 et 15 années d'existence. Les résultats (voir annexe 1) font ressortir quelques différences importantes (rang d'importance) pour cinq problèmes (obtention de financement, structure organisationnelle, gestion des ressources humaines, ventes et marketing, et, environnement législatif) sur dix. Les auteurs en concluent que les résultats obtenus supportent l'existence de variations dans les patrons et fréquences des différents types de problèmes en fonction du stade de développement de l'entreprise. Selon nous, deux observations amènent des limites d'interprétation de ces résultats. Premièrement, selon les informations présentées dans le texte, les entreprises dont l'âge moyen est de 9,4 années pouvaient être en opération depuis un maximum de quinze années. Il est permis de croire que bien que les répondants étaient tous impliqués dans les débuts de l'entreprise, la rationalisation qu'ils ont pu faire en rapport à ces années relevant d'un passé assez lointain, peut avoir influencé leurs réponses. En second lieu, les entreprises

---

<sup>10</sup> Les taux de croissance étaient basés sur l'augmentation des ventes entre 1982 et 1986.

qui ont fait l'objet de l'enquête représentent une catégorie distincte d'entreprises, elles ont toutes démontré un taux de croissance très élevé.

Pour leur part, Vosikis et Glueck (1980) ont utilisé le modèle de Cooper (1979) qui comprend trois phases: le démarrage, la croissance initiale, puis la croissance ultérieure. Ils ont analysé 117 rapport finaux de consultation d'entreprises ayant fait l'objet d'une analyse complète des différentes fonctions. Les secteurs d'activité étudiés comprennent les entreprises de vente au détail et de services. Les résultats de leur étude ont été soumis à des tests statistiques qui ont permis de démontrer des différences significatives entre les problèmes rencontrés durant: les phases 1 et regroupement de 2 et 3; 2 et regroupement de 1 et 3. Il n'y a pas de différence significative entre la phase 3 et le regroupement de 1 et 2. Les auteurs en concluent qu'il existe une sous-phase à l'intérieur de la phase 1 du modèle théorique (phase de démarrage). Cette sous-phase pourrait être associée au prédémarrage.

Le prédémarrage est considéré dans le modèle de développement élaboré par Kazanjian (1988) qui découle de l'analyse de l'évolution de deux entreprises manufacturières reliées au matériel informatique pour les bureaux ("computer-

based office products"). L'auteur convient que le modèle n'est pas universel et précise qu'il est applicable dans les circonstances suivantes: entreprise à teneur technologique dont la croissance initiale est basée sur un seul produit à base technologique ("single product-technology base") pour lequel il existe un marché dont la demande n'est pas limitée et la croissance est générée par les opérations et non par des fusions ou des acquisitions. Les quatre phases retenues sont: conception et développement (prédémarrage), commercialisation (démarrage), croissance et stabilité. On peut noter deux différences par rapport au modèle de Cooper (1979) utilisé par Vosikis et Glueck (1980): l'existence de la phase de prédémarrage dans le modèle de Kazanjian (1988) seulement et il y a une nuance importante au niveau de la dernière phase des deux modèles: stabilité versus croissance ultérieure.

L'enquête de Kazanjian (1988) est basée sur un questionnaire complété par 105 présidents directeurs généraux d'entreprises reliées à la haute technologie. Les entreprises présentent toutes des signes de réussite et ont été aidées par des firmes de capital de risque. Ces caractéristiques relatives à l'échantillon peuvent causer un biais comme dans le cas de la recherche de Terpstra et Olson (1993). Le traitement des résultats est basé sur des analyses factorielles, alors que Vosikis et Glueck (1980) avaient utilisé les tests de khi-

carré. Ces analyses ont permis à Kazanjian (1988) de démontrer une variation dans la prédominance de certaines catégories de problèmes en rapport avec le stade de développement. L'auteur en conclut que sa recherche apporte un appui partiel à l'affirmation que le développement de telles entreprises suit un modèle prévisible qui peut être relié à des problèmes auxquels l'entreprise doit faire face selon une certaine séquence.

Pour la quatrième recherche, celle de Dodge et Robbins (1992), un modèle à quatre phases a été développé. Ce modèle est inspiré de la littérature et comporte les phases suivantes: formation (prédémarrage et démarrage), croissance initiale, croissance ultérieure et stabilité. Il rejoint le modèle utilisé par Vosikis et Glueck (1980) pour les trois premières phases et retient la phase de stabilité comme dernière phase tout comme Kazanjian (1988). Cette recherche présente, au point de vue méthodologique quelques similitudes par rapport à celle menée par Vosikis et Glueck (1980). Elle est aussi basée sur l'analyse de dossiers de consultation, l'échantillon est plus important et quelque peu différent, il est composé de 364 entreprises oeuvrant dans des secteurs d'activité variés (détail, services et manufacturiers). L'identification des problèmes découle d'une technique relativement différente, alors que Vosikis et Glueck (1980) s'étaient servi d'une liste

de seize problèmes, Dodge et Robbins (1992) ont compilé les nombreux problèmes diagnostiqués, ce qui leur a permis d'identifier huit cent quarante-neuf problèmes majeurs qui ne sont pas distribués uniformément au cours des quatre phases, tel que démontré à l'aide de test de khi-carré. Les auteurs se sont servi de cette recherche pour développer un modèle de développement présentant, pour chacune des quatre phases, des caractéristiques et des problèmes relativement différents.

En résumé, ces recherches ont démontré, malgré l'existence potentielle de certains biais découlant principalement de la nature des échantillons, que la prédominance de certains types de problèmes peut dépendre de la phase de développement dans laquelle se situe l'entreprise. Il sera donc intéressant d'analyser les problèmes associés à chaque phase par les différents auteurs, mais auparavant, nous présentons une description détaillée des phases de prédémarrage et de démarrage afin de bien situer le contexte dans lequel les problèmes surgissent.

### 2.3.3 Description de la phase de prédémarrage

La littérature traitant de cette phase n'est pas abondante. Parmi les auteurs qui ont étudié les problèmes liés à cette phase (Lorrain, 1990; Kazanjian, 1988) seul Kazanjian présente une description de cette phase. Nous avons consulté d'autres auteurs afin d'obtenir une définition, elle est tirée des travaux d'Archer (1990):

Le pré-démarrage serait alors la période qui précède le stade de création et d'installation... c'est une 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.

Archer (1990) considère donc l'existence de deux phases précédant la phase de démarrage: le prédémarrage ainsi que la phase de création et d'installation qui se situe, selon Fourcade (1986), tout de suite avant la phase de démarrage. Le modèle conçu et utilisé par Kazanjian (1988), comprend seulement une phase avant le démarrage, il s'agit de la phase de conception et développement qu'il situe avant la création formelle de l'entreprise.

Nous retiendrons donc les deux phases ("exploration" et "création et installation") présentées par Archer (1990) comme

faisant partie du prédémarrage, car les activités et préoccupations caractérisant ces deux phases sont présentes dans la description de la phase de prédémarrage des quelques auteurs ayant considéré cette phase dans leur modèle.

Parmi les premières activités associées à cette phase, certains auteurs (Fortin, 1986; Dussault, Lachance, Belley, Lorrain, 1993) suggèrent la préparation d'un plan d'affaires qui est défini dans la littérature, selon Belley, Dussault, Lorrain (1991), comme étant la planification stratégique et opérationnelle d'un projet à réaliser. Kuratko et Hodgetts (1989) parlent de développement et de vérification du projet pour leur première phase (développement) alors qu'ils considèrent la création d'un plan d'affaires dans leur deuxième phase (démarrage). Dodge et Robbins (1992) considèrent le développement d'un plan d'affaires au cours de la première phase (formation) de leur modèle, cette phase nous semble comprendre des activités caractérisant les phases de prédémarrage et démarrage comme plusieurs modèles le font.

D'autres activités particulières au prédémarrage sont désignées par quelques auteurs. Kazanjian (1988), considère l'invention tout comme Kroeger (1974) qui précise que le propriétaire-dirigeant, en phase d'initiation (prédémarrage), assume un rôle d'auteur inventeur qui doit innover et dont

l'emphase managériale porte sur la créativité. Le développement d'un produit ou service est considéré par Scott et Bruce (1987) et Kazanjian (1988) qui d'ailleurs affirme que toute l'attention est dirigée vers la technique, à l'instar de Kroeger (1974) qui situe l'emphase fonctionnelle au niveau technologique. La réunion des ressources financières adéquate revêt une importance capitale lors de cette phase de prédémarrage, selon Kazanjian (1988), Kuratko et Hodgetts (1989) et Dodge et Robbins (1992). D'ailleurs Cooper (1979) retient aussi cet élément dans la première phase (démarrage) de son modèle. La notion de marché est utilisée par quelques auteurs dont Dodge et Robbins (1992) qui retiennent l'identification du marché, alors que Kazanjian (1988) parle de développement du marché et Scott et Bruce (1987) de se faire une place dans le marché.

Les autres caractéristiques retenues, pour la phase de prédémarrage, sont tirées des textes de Kazanjian (1984 et 1988)<sup>11</sup>. La planification est informelle, centralisée et porte sur le court terme. La structure est informelle et elle dépend du marché. L'organisation du travail est informelle et centralisée, en fait l'entreprise ressemble davantage à une équipe de travail qu'à une organisation. Les formalités et les

---

<sup>11</sup> Il est important de souligner que les recherches de Kazanjian (1984 et 1988) portent sur des entreprises de haute technologie dont l'âge moyen, lors de la phase de prédémarrage, est de 4 ans.

procédures sont presque inexistantes et le directeur général est le centre de toutes les fonctions de communication. Les ressources humaines sont composées de généralistes, technologues non professionnels et consultants à temps plein et la plupart des employés assument des fonctions techniques même s'ils sont polyvalents.

En résumé, il semble que la phase de prédémarrage commence au moment où un entrepreneur retient une idée d'entreprise et décide de la développer. La durée de cette phase n'est pas définissable, mais il semble évident qu'elle se termine au lancement officiel des opérations de la nouvelle entreprise qui passe ainsi du stade de projet au stade de démarrage. La phase de prédémarrage se caractérise par le développement d'un projet, la préparation d'un plan d'affaires, l'invention et le développement d'un produit ou service, l'identification d'un marché, la recherche de ressources financières. L'entreprise, à ce stade, présente une structure informelle centralisée. La phase de démarrage est beaucoup mieux couverte par la littérature et présente quelques caractéristiques semblables à celles de la phase de prédémarrage. Elle fait l'objet de la prochaine sous-section.

#### 2.3.4 Description de la phase de démarrage

Fourcade (1986) définit cette phase ainsi:

La phase de démarrage 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 compétition.

Smith, Mitchell et Summer (1985) définissent les entreprises en phase de démarrage comme étant jeunes et petites. La notion de petite taille est reprise par Naumes (1978), Scott (1973) et Ramangalahy (1990).

Le début de la phase de démarrage semble faire consensus: naissance de l'organisation selon Greiner (1972), lancement des opérations commerciales, de production et de vente selon Ramangalahy (1990), formation de la firme et production mise en branle selon Fortin (1986), mise en marche de la production et mise en marché selon Kazanjian (1988).

Pour Churchill et Lewis (1983) le principal objectif à ce stade est la survie, l'aspiration à devenir une véritable entreprise (passer de la production pilote à la production de masse). Le thème de la survie est aussi abordé par Kroeger

(1974), Gill (1985), Beckman, Good et Wyekham (1982) (voir Ramangalahy, 1990) et Lippitt et Schmidt (1967) (voir Quinn et Cameron, 1983). Alors que Ramangalahy (1990) résume cet objectif par le verbe "exister".

L'emphase, à ce stade de développement, se situe au niveau de la production (Kazanjian, 1988; Scott et Bruce, 1987; Adizes, 1979, voir Quinn et Cameron, 1983), de la création ou du développement du produit (Kazanjian, 1988; Greiner, 1972), et de la commercialisation, la vente, l'obtention de clients ou la pénétration du marché (Kazanjian, 1988; Greiner, 1972; Steinmetz, 1969; Scott et Bruce, 1987; Ramangalahy, 1990). Kroeger (1974) considère que l'emphase fonctionnelle se situe au niveau de la finance, alors que Lyden (1975) (voir Quinn et Cameron, 1983) la situe au niveau de l'acquisition des ressources. Thain (1969) considère que l'emphase majeure est centrée sur les opérations par opposition à une emphase fonctionnelle ou de produit. D'autres activités telles que l'ordonnancement des ressources (Quinn et Cameron, 1983; Kimberly, 1979), la création d'une idéologie (Kimberly, 1979) et l'innovation (Quinn et Cameron, 1983) caractérisent la phase de démarrage. D'ailleurs, la croissance de l'entreprise durant cette phase serait attribuable à la créativité selon Greiner (1972).

Les principales activités sont donc centrées autour de la pénétration du marché selon Ramangalahy (1990), Kazanjian (1984), Scott et Bruce (1987) et Cooper (1979), alors que Fortin (1986) et Toulouse (1982) (voir Ramangalahy, 1990) réfèrent à la réalisation de ventes suffisantes.

Pour Churchill et Lewis (1983) le propriétaire-dirigeant constitue l'ensemble de l'entreprise, il est son seul représentant. À ce stade, plusieurs auteurs (Fortin, 1986; Thain, 1969; Vosikis et Glueck, 1980) le comparent à un homme-orchestre. D'après Thain (1969), il possède tout, contrôle tout, toutes les forces, vulnérabilités et ressources de l'entreprise, proviennent de la personnalité, des habiletés et du style de gestion du propriétaire-dirigeant. Kroeger (1974) lui associe un rôle de planificateur organisateur durant le démarrage. Toulouse (1982), Steinmetz (1969) et Greiner (1972) (voir Ramangalahy, 1990) considèrent que le dirigeant est impliqué dans toutes les fonctions, mais consacre essentiellement son temps à la production et à la vente, alors que, Dussault (1987), Lorrain et Dussault (1988) précisent que l'implication de l'entrepreneur est concentrée sur les activités de production et de direction. Greiner (1972) confirme l'orientation technique des entrepreneurs mais avance qu'ils dédaignent les activités de management. Ainsi, selon le même auteur, l'objectif du management serait de fabriquer et

vendre. Selon Scott et Bruce (1987) il s'agit d'un management entrepreneurial individualisé et administratif. Adizes (1979) (voir Quinn et Cameron, 1983) précise que la prise de décision est rapide, fréquente et intuitive, alors que Naumes (1978) (voir Ramangalahy, 1990) précise que la gestion est axée sur le court terme.

L'analyse des fonctions managériales fait ressortir certaines caractéristiques spécifiques. La planification peut être qualifiée d'informelle (Kazanjian, 1984; Churchill et Lewis, 1983; Smith, Mitchell et Summer, 1985) et elle est axée uniquement sur le court terme (Smith, Mitchell et Summer, 1985; Kazanjian, 1984; Thain, 1969; Gill, 1985; Dussault, 1987; Naumes, 1978; Lippitt et Schmidt, 1967 (voir Quinn et Cameron, 1983). La structure est centralisée (Kazanjian, 1984; Scott, 1979; Ramangalahy, 1990; Naumes, 1978; Dussault, 1987; Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983). Plusieurs s'entendent pour la qualifier d'informelle (Greiner, 1972; Quinn et Cameron, 1983; Scott, 1979; Ramangalahy, 1990; Churchill et Lewis, 1983; Smith, Mitchell et Summer, 1985). Tandis que Kazanjian (1984 et 1988) précise qu'il y a création formelle de divisions basées sur les fonctions organisationnelles faisant donc référence à une structure formalisée, centralisée et fonctionnelle. Dussault (1987) réfère à quelques auteurs (Thain, 1969; Scott, 1973; Drucker, 1954; Lorrain et Dussault, 1986) pour préciser

que la structure est simple et basée sur une seule unité administrative comptant peu de paliers hiérarchiques. Kazanjian (1988) considère que l'organisation est basée sur un système de répartition des tâches et Kazanjian (1984) situe le chef d'entreprise au centre de toutes les fonctions. La direction est donc centralisée, tous se rapportent au propriétaire-dirigeant (Thain, 1969; Lippitt et Schmidt, 1967; Scott, 1971; Quinn et Cameron, 1983; Churchill et Lewis, 1983; Steinmetz, 1969; Cooper, 1979; Scott et Bruce, 1987; Ramangalahy, 1990). Le système de communication est informel (Smith, Mitchell et Summer, 1985; Quinn et Cameron, 1983; Greiner, 1972) et selon Vosikis et Glueck (1980) les communications sont bonnes. Le contrôle est simple (Scott et Bruce, 1987; Beckman, Good et Wyekham, 1982; Naumes, 1978; Cannon, 1968; Thain, 1969; Scott, 1970; Dussault, 1987), il est basé sur des critères personnels (Scott et Bruce, 1987; Lippitt et Schmidt, 1967; Quinn et Cameron, 1983) ou personnels et subjectifs (Thain, 1969; Beckman, Good et Wyekham, 1982; Naumes, 1978; Cannon, 1968; Scott, 1970; Dussault, 1987). Le contrôle vient de la rétroaction du marché, selon Greiner (1972) et il est basé sur un système comptable simple (généralement supervisé par un comptable externe), des communications et des observations quotidiennes (Thain, 1969).

Les fonctions organisationnelles sont aussi décrites par certains auteurs. L'aspect marketing consiste à générer des ventes avec habituellement un nombre restreint d'employés (Thain, 1969) et quelques produits ou marchés (Vosikis et Glueck, 1980). Il faut donc persuader les clients potentiels (Kroeger, 1974), rechercher une clientèle de base (Churchill et Lewis, 1983), se constituer une niche (Cooper, 1979; Quinn et Cameron, 1983), en fait créer et développer un marché (Kazanjian, 1984; Greiner, 1972). Selon Kroeger (1974) l'aspect finance est le plus important durant cette phase de démarrage. Il consiste en des prévisions financières, le choix des structures, des considérations fiscales, la négociation de contrats pour le matériel, le personnel et le financement. Selon Vosikis et Glueck (1980), les entrepreneurs sont plus préoccupés par la survie et le seuil de rentabilité que par le taux de rendement (considéré comme nul ou faible à ce stade par Ramangalahy, 1990). Pour Vosikis et Glueck (1980), les ressources sont limitées. Elles ne permettent pas de créer de réserve pour absorber les malchances, tel que confirmé par Fourcade (1986) qui conclut à l'insuffisance permanente de trésorerie des entreprises en phase de démarrage. Thain (1969) réfère aussi aux ressources limitées et à la dépendance de l'aide extérieure. La tenue de livres est simple (Scott et Bruce, 1987) et le système comptable est rudimentaire (Thain, 1969; Dussault, 1987). Il s'agit des débuts de la production et

tous s'entendent sur l'exploitation, à ce stade, d'un seul produit ou service (Vosikis et Glueck, 1980; Naumes, 1978; Steinmetz, 1969; Scott, 1970; Dussault, 1987; Ramangalahy, 1990) ou une seule ligne de produits (Scott, 1979, voir Ramangalahy, 1990). Aux dires de Thain (1969) la production est simple. Elle consiste en des opérations d'usine efficaces, programmées pour produire le maximum à partir d'un investissement minimum. La gestion des ressources humaines est très simple et le nombre d'employés est limité (Churchill et Lewis, 1983). Ces derniers sont gérés sur une base personnelle par le propriétaire-dirigeant (Thain, 1969). Quinn et Cameron (1983) et Greiner (1972) réfèrent à un nombre important d'heures de travail et à un niveau d'engagement élevé de la part des employés. Le système de récompense est personnel et subjectif (Thain, 1969; Galbraith, 1982; Scott, 1971; Smith, Mitchell et Summer, 1985); et consiste en une participation éventuelle aux bénéfices ou à l'équité de l'entreprise pour quelques-uns (Greiner, 1972; Kazanjian, 1984).

S'il semble facile de déterminer le début de la phase de démarrage, il n'existe aucun consensus quant à la détermination de la fin de cette période. On ne peut préciser la durée de cette phase, les auteurs qui ont étudié les problèmes des petites entreprises en phase de démarrage ont considéré des entreprises dont la durée d'existence varie beaucoup: la

première année pour Terpstra et Olson (1993); entre 2 et 99 mois, en moyenne 22 mois, pour Lorrain (1990); moins de 2 ans pour Lorrain et Dussault (1988); entre 1 et 5 ans pour Fourcade (1986); entre 4 ou 5 ans pour Cromie (1991); jusqu'à 3 ans pour Alpander, Carter et Forsgren (1990); entre 4 et 6 ans pour Kemelgor (1985). L'aspect temporel n'est pas retenu dans les différents modèles de développement. Contrairement au début de la phase de démarrage qui est marqué par un fait évident (commencement officiel des opérations), aucun fait spécifique ne vient marquer la fin de cette phase. Il est donc difficile de déterminer le moment où l'entreprise termine sa phase de démarrage et débute la phase de développement suivante. De plus, il existe plusieurs différences quant à la description de la phase qui suit celle du démarrage dans les différents modèles analysés.

Plusieurs auteurs (Fortin, 1986; Kazanjian, 1988; Vosikis et Glueck, 1980; Kuratko et Hodgetts, 1989; Scott et Bruce, 1987; Smith, Mitchell et Summer, 1985; Kroeger, 1974; Dodge et Robbins, 1992) situent une phase de croissance après celle du démarrage, mais leur description de la croissance fait ressortir quelques différences. Alors que Fortin (1986) présente la croissance comme étant la poursuite de la progression des premières années qui entraîne une augmentation des activités. Vosikis et Glueck (1980) la présentent comme

étant la période pour tester la stratégie initiale produit-marché. Scott et Bruce (1987) la considèrent comme l'atteinte d'un certain niveau de profitabilité qui n'amène pas encore suffisamment de rendement en terme de liquidité aux propriétaires. Pour sa part, Kazanjian (1988) réfère à une croissance rapide due à l'acceptation du produit sur le marché. Une forte croissance est considérée par Smith, Mitchell et Summer (1985) et Dodge et Robbins (1992). Finalement Kroeger (1974) associe la période de croissance à la stabilisation de la structure et des fonctions. Les autres auteurs consultés réfèrent aussi à une forme de stabilisation ou de maintien caractérisant la phase située entre celle du démarrage et celle de la croissance. Il s'agit de: maintien pour Churchill et Lewis (1983), Ramangalahy (1990), Toulouse (1982), Beckman, Good et Wyekham (1982); mobilisation et réorganisation pour Smith, Mitchell et Summer (1985) et de formalisation pour Quinn et Cameron (1983).

En résumé, la phase de démarrage commence avec le début des opérations de l'entreprise, elle est caractérisée par le perfectionnement d'un produit, d'un service ou d'une ligne de produits, la mise en marche de la production (des opérations), et la commercialisation. L'entreprise doit atteindre un niveau de vente suffisant pour survivre. La structure demeure simple, plutôt informelle et centralisée. La fin de cette phase peut

être marquée par une forme de croissance, une forme de stabilisation ou une réorganisation structurelle.

Nous poursuivons avec l'analyse des problèmes identifiés spécifiquement aux phases de prédémarrage, puis de démarrage.

### 2.3.5 Problèmes spécifiques au prédémarrage

Très peu de recherches empiriques ont cherché à identifier les problèmes spécifiques à la phase de prédémarrage (Kazanjian, 1988; Lorrain, 1990). Nous avons préparé une analyse synthèse des problèmes identifiés dans ces recherches ainsi que quelques problèmes identifiés dans les travaux de Dodge et Robbins (1992)<sup>12</sup> et dans l'étude de Kroeger (1974). La synthèse a été réalisée selon le même modèle que celle effectuée à la sous-section 2.2.3. Elle est présentée sous forme de tableaux aux annexes 3.1 à 3.6. Quelques faits réduisent la portée de cette analyse: le nombre restreint de recherches empiriques, les problèmes identifiés principalement à l'aide de questionnaires de type fermé et les enquêtes ont été menées auprès d'échantillons présentant des

---

<sup>12</sup> Ces auteurs ont regroupé la phase de prédémarrage avec la première phase de leur modèle (formation) qui comprend aussi le démarrage, nous avons donc considéré les problèmes, associés à cette phase, qui s'appliquent aux activités spécifiques au prédémarrage.

caractéristiques particulières<sup>13</sup>. Malgré ces limites, les résultats présentent un certain intérêt.

Le tableau 8<sup>14</sup> montre que les problèmes prédominants, lors de la phase de prédémarrage, sont liés aux catégories "management" (surtout en lien avec les propriétaires-dirigeants), et marketing. Aucun problème de la catégorie "ressources humaines" ne répondait aux critères de présence ou d'importance utilisés pour la préparation de ce tableau.

Les principaux problèmes qui correspondent à ces différents thèmes: planification (plan d'affaires), marché (définition du marché, identification de la clientèle), localisation, clientèle et financement (obtention du financement, des ressources et d'un soutien financier), rejoignent bien la problématique du prédémarrage d'une entreprise (voir sous-section 2.3.3). Les problèmes liés au gouvernement sont aussi importants et peuvent être associés aux aspects du financement (subventions), de la planification (réglementation) ou de la planification financière (taxes et

---

<sup>13</sup> Il s'agissait: d'entreprises reliées à la haute technologie (Kazanjian, 1988); de jeunes entrepreneurs (âgés de moins de trente ans lors de la création de leur entreprise) qui avaient bénéficié d'assistance technique ou financière pour la création de leur entreprise (Lorrain, 1990).

<sup>14</sup> Ce tableau présente, pour chaque catégorie de problèmes, la présence totale (de l'ensemble des énoncés de problèmes) ainsi que les principaux thèmes (identifiés par plus de deux études et, ou, évalués comme étant le 1<sup>ier</sup>, 2<sup>ième</sup> ou 3<sup>ième</sup> en rang d'importance).

TABLEAU 8  
PRINCIPAUX THÈMES IDENTIFIÉS (PRÉDÉMARRAGE)

Catégorie	Thèmes	Présence
Management présence totale: 18	Planification	2
	Problèmes personnels des dirigeants	4
	Problèmes liés aux propriétaires-dirigeants	4
Marketing présence totale: 14	Marché	4
	Localisation	2
	Clientèle	2
	Ventes	2
Production, opérations présence totale: 10	Recherche et développement	2
Finance - comptabilité présence totale: 8	Financement	2
	Planification financière	1
Environnement externe présence totale: 2	Gouvernements	1
Ressources humaines présence totale: 2		

impôts). La plupart des activités lors du prédémarrage, tout comme au démarrage (voir sous-section 2.3.4), sont généralement la responsabilité d'une seule personne: l'entrepreneur, futur propriétaire-dirigeant. Ce contexte explique aisément l'importance de leurs problèmes personnels (manque de soutien moral, doute du succès, méfiance des aînés et opposition de la famille) ainsi que les problèmes liés à certaines de leurs

caractéristiques (manque d'expérience, manque d'habiletés et incapacité de reconnaître le besoin d'obtenir de l'aide de l'extérieur). L'identification de ce type de problème, apporte un appui à l'abondante littérature qui désigne le problème d'incompétence managériale des dirigeants comme cause importante d'échec chez les jeunes entreprises (Berryman, 1983; Ibrahim et Ellis, 1987; Landesburg et Edmunds, 1983; Larson et Clute, 1979; Macmillan, Zemann et Subbanarasimha, 1987; Miller, 1977; Chrisman et Leslie, 1989, Robidoux et Dell'aniello, 1980).

Nous terminons cette sous-section en comparant les principaux problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage et ceux identifiés de façon générale pour toutes les phases de développement (voir sous-section 2.2.3). De façon générale, à l'exception des problèmes personnels des dirigeants, la plupart des problèmes (présents ou importants) identifiés lors du prédémarrage se trouvent parmi les problèmes identifiés pour l'ensemble des phases de développement. Ainsi, seuls les problèmes personnels des dirigeants semblent exclusifs à la phase de prédémarrage et il est impossible, en se basant sur les analyses synthèse effectuées, de se prononcer sur la prédominance d'un ou de plusieurs des problèmes identifiés au cours de cette phase en particulier. Le peu d'études traitant de la phase de prédémarrage nous incite à la

prudence. Ceci nous amène à suggérer la réalisation d'autres études sur le sujet.

### 2.3.6 Problèmes spécifiques au démarrage

Les problèmes associés à la phase de démarrage ont fait l'objet de plusieurs recherches empiriques et font partie des informations discutées dans plusieurs textes théoriques portant sur les modèles de développement qui, pour la plupart, désignent cette phase comme étant la première. Une synthèse, suivant le même modèle que celle effectuée à la sous-section 2.2.3, est présentée en annexes 4.1 à 4.6<sup>15</sup>.

Le tableau 9<sup>16</sup> montre que les catégories prédominantes sont le "marketing", tout comme lors du prédémarrage, auquel s'ajoute la "production" (opérations), confirmant l'attention

---

<sup>15</sup> Cette synthèse a été réalisée à partir de dix des recherches empiriques résumées à l'annexe 1 (Terpstra et Olson, 1993; Vosikis et Glueck, 1980; Cromie, 1991; Lorrain, 1990; Fourcade, 1986; Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Lorrain et Dussault, 1988; Kemeigor, 1985; Kazanjian, 1988; Dodge et Robbins, 1992) et de textes dans lesquels le sujet est abordé de façon théorique (Kuratko et Hodgetts, 1989; Dussault, 1987; Thain, 1969; Churchill et Lewis, 1983; Robidoux et Dell'aniello, 1980; Olson, 1987; Kroeger, 1974).

<sup>16</sup> Ce tableau présente, pour chaque catégorie de problèmes, la présence totale (de l'ensemble des énoncés de problèmes), ainsi que les principaux thèmes (identifiés par plus de deux études et, ou, évalués comme étant le 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> en rang d'importance).

TABLEAU 9  
PRINCIPAUX THÈMES IDENTIFIÉS (DÉMARRAGE)

Catégorie	Thèmes	Présence
Marketing présence totale: 45	Clientèle	7
	Ventes	7
	Marché	7
	Distribution	6
	Produits	4
	Promotion	3
	Politique de prix	3
	Publicité	2
	Localisation	1
Production, opérations présence totale: 44	Recherche et développement	8
	Approvisionnement et fournisseurs	8
	Qualité des produits	5
	Locaux de production	4
	Contrôle d'inventaire	3
	Coûts	3
	Aspects techniques	3
Management présence totale: 34	Problèmes liés aux propriétaires-dirigeants	8
	Structure organisationnelle	4
	Aspect légal et politique	3
	Gestion du temps	3
	Rencontrer les objectifs de profit	2
Finance - comptabilité présence totale: 32	Financement	7
	Manque de fonds	4
	Liquidités	4
	Système comptable	4
	Comptes clients	2
	Gestion financière	2
	Planification financière	1

TABLEAU 9 (suite)  
PRINCIPAUX THÈMES IDENTIFIÉS (DÉMARRAGE)

Catégorie	Thèmes	Présence
Ressources humaines présence totale: 28	Recrutement	5
	Sélection	3
	Qualifications	3
Environnement externe présence totale: 9	Gouvernements	3

particulière consacrée à ces deux fonctions au cours de cette phase de développement (voir sous-section 2.3.4).

Les principaux problèmes identifiés pour la phase de démarrage sont: clientèle (recherche et établir le contact), ventes (atteindre un certain niveau de vente), marché (l'identifier, le connaître, positionnement et expansion), recherche et développement (innovation produits, services ou technologies), approvisionnement et fournisseurs, financement (obtention de financement, ressources, soutien financier) et problèmes liés aux propriétaires-dirigeants (manque d'expérience, d'habileté ou faiblesses managériales). L'importance accordée à ces derniers problèmes ainsi que l'omniprésence du propriétaire-dirigeant au cours de la phase de démarrage (voir sous-section 2.3.4) supportent l'idée que ces problèmes puissent être une cause potentielle d'échec (tel que discuté à la sous-section 2.3.5).

La comparaison des principaux problèmes identifiés lors de la phase de démarrage (annexes 4.1 à 4.6) et ceux identifiés sans discriminer la phase de développement (annexes 2.1 à 2.6) fait ressortir très peu de nuances quant aux principaux problèmes, à l'exception des problèmes de qualité des produits et de relation avec des associés ou des actionnaires qui semblent spécifiques à la phase de démarrage. Ces résultats peuvent s'expliquer premièrement par la nature des problèmes de qualité des produits qui dépendent de l'implantation de processus de production en rapport avec le niveau de qualité désiré, l'établissement des normes de qualité et des mesures de contrôle, tout ceci doit être fait au démarrage. Deuxièmement, les bases des relations avec les associés ou les actionnaires doivent normalement être décidées et ajustées au cours de la première année.

Nous terminons cette partie par la comparaison des problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage et ceux identifiés lors de la phase de démarrage. En fait, nous retrouvons tous les principaux problèmes de la phase de prédémarrage parmi ceux de la phase de démarrage, à l'exception près des problèmes liés à la planification et des problèmes personnels des propriétaires dirigeants. La plus grande importance accordée, lors du prédémarrage, aux problèmes de planification s'explique par le fait que la planification du

projet (préparation d'un plan d'affaires) constitue une des principales activités de cette phase (voir sous-section 2.3.3). Normalement, lorsque cette planification a été réalisée lors du prédémarrage elle permet de passer directement à la partie opérationnalisation au cours du démarrage. La place importante accordée aux problèmes personnels des dirigeants lors de la phase de prédémarrage a été discutée à la sous-section 2.3.5, en référant au rôle prépondérant qu'occupe le propriétaire-dirigeant au cours de cette phase et de celle du démarrage. Il peut sembler surprenant que la littérature traitant des problèmes spécifiques à la phase de démarrage fasse abstraction de ce type de problème. Ceci nous incite à inclure, lors de notre enquête, les problèmes personnels des dirigeants pour les deux phases de développement qui nous intéressent: le prédémarrage et le démarrage.

Tous les faits et observations du présent chapitre nous ont amenés à préciser l'objectif de cette recherche et l'élaboration de quelques hypothèses qui sont présentés au prochain chapitre.

## **CHAPITRE 3**

### **OBJECTIF ET HYPOTHÈSES**

Cette partie sera consacrée exclusivement à la présentation de l'objectif général, des sous-objectifs, des hypothèses et des sous-hypothèses.

L'existence de problèmes qui prédominent dans une phase spécifique de développement d'une entreprise par rapport aux autres phases de développement, a été démontrée par le biais de recherches empiriques<sup>17</sup>. Le caractère déterminant des phases de prédémarrage et de démarrage relativement à la survie d'une entreprise a été discuté au premier chapitre. Le peu de recherches empiriques portant sur l'identification des problèmes associés à la phase de prédémarrage et les caractéristiques particulières des échantillons (secteur de la haute technologie, jeunes entrepreneurs ayant bénéficié d'assistance<sup>18</sup>), ayant servi à ces recherches témoignent de limites dans la connaissance de ce sujet. Bien que la phase de démarrage ait fait l'objet d'un plus grand nombre d'études, le

---

<sup>17</sup> Voir sous-section 2.3.2.

<sup>18</sup> Voir sous-section 2.3.5.

contexte québécois présente aussi certaines limites<sup>19</sup>, il nous semble donc intéressant d'améliorer la connaissance à ce sujet. Parmi les petites entreprises, une forte proportion oeuvre dans le secteur des services<sup>20</sup>. Il semble essentiel, afin d'aider les entrepreneurs dans leurs démarches de création d'entreprise de services, d'améliorer la connaissance quant aux problèmes spécifiques au prédémarrage et au démarrage. Pour ce faire, nous devons débiter par leur identification. C'est pourquoi, l'objectif général de cette recherche est:

**OBJECTIF GÉNÉRAL:**

Identifier les problèmes vécus par les entrepreneurs du Québec, lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leur entreprise de services.

La prédominance des problèmes, démontrée dans les études empiriques<sup>21</sup> comporte deux dimensions: la présence (nombre

---

19 Les études québécoises traitant de la phase de démarrage, ont utilisé des échantillons aux caractéristiques particulières: secteur manufacturier (Lorrain et Dussault, 1988), jeunes entrepreneurs ayant bénéficié d'assistance (Lorrain, 1990).

20 Selon MICT, 1994: les entreprises de services représentaient 75,7 % du total des petites entreprises en 1992 et employaient, en 1990, 73,3 % des employés de petites entreprises.

21 Voir sous-section 2.3.2.

d'entreprises dans lesquelles le problème est rencontré<sup>22</sup>) et le niveau d'importance<sup>23</sup> des problèmes identifiés. Il nous semble pertinent, afin d'enrichir la connaissance des problèmes spécifiques au prédémarrage et au démarrage, de couvrir les deux dimensions présentées ci-haut. Ainsi cette recherche poursuit aussi un premier sous-objectif:

#### SOUS-OBJECTIF 1:

Évaluer le niveau d'importance des problèmes identifiés, lors des phases de prédémarrage et de démarrage, d'entreprises de services du Québec, tel que perçu par les entrepreneurs.

Quelques auteurs considèrent qu'il existe une interrelation entre différents problèmes vécus dans les petites entreprises (Isenberg, 1984; Cowan, 1990, voir sous-section 2.1.2). A ce sujet, Khan et Rocha (1978) ont établi des liens de cause à effet entre les différents problèmes identifiés dans

---

22 Principalement dans les recherches de Vosikis et Glueck (1980), Dodge et Robbins (1992) et Terpstra et Olson (1993) qui ont cumulé le nombre d'entreprises ayant vécu chaque type de problème.

23 Les auteurs ont cherché à évaluer l'importance des problèmes vécus de différentes façons: à l'aide d'une échelle Likert à 7 points, dont la plus haute cote était attribuée à des problèmes qui retiennent beaucoup l'attention des dirigeants et requièrent des ressources importantes (Kazanjian, 1988), par l'identification de problèmes majeurs perçus à partir de rapports de consultation (Dodge et Robbins, 1992) et finalement en demandant aux dirigeants d'identifier le plus important problème qu'ils aient vécu (Terpstra et Olson, 1993).

leur recherche (voir annexe 1). Certains problèmes identifiés dans les recherches empiriques peuvent expliquer un nombre important d'autres problèmes. Ainsi le manque de fonds chronique invoqué par Fourcade (1986) et quelques problèmes liés aux propriétaires-dirigeants (manque d'expérience, de connaissances, voir annexe 2.5) peuvent être considérés comme cause fondamentale<sup>24</sup> de certains problèmes. Afin de mieux définir le contexte des problèmes identifiés et ainsi orienter la recherche de solutions, une meilleure connaissance des causes fondamentales des problèmes identifiés serait utile. L'identification des causes permet de mieux cerner le problème vécu et ainsi faciliter l'élaboration de solutions efficaces. Par exemple, si nous étudions le problème d'analyse de marché, les solutions potentielles ne seront pas les mêmes face à différentes causes: le manque de ressources financières oriente la solution vers des efforts de financement; le manque d'information oriente la solution vers une meilleure diffusion des informations nécessaires; alors que le manque de formation oriente la solution vers le développement de cours, ateliers ou séminaires sur le sujet. Ainsi, cette recherche poursuit un deuxième sous-objectif:

---

<sup>24</sup> Le manque d'expérience ou de connaissance rendent problématique la réalisation de certaines tâches spécialisées. Le manque de fonds cause des limites au niveau des ressources et des possibilités d'obtenir l'aide de spécialistes.

**SOUS-OBJECTIF 2:**

Identifier les principales causes fondamentales de la majorité des problèmes rencontrés dans les entreprises de services du Québec, lors des phases de prédémarrage et de démarrage, telles que perçues par les entrepreneurs.

Cette étude descriptive permettra de recueillir plusieurs informations concernant les problèmes rencontrés par les entrepreneurs du Québec lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leur entreprise de services. Dans cette perspective, nous formulons quelques hypothèses inspirées de l'analyse de la littérature. Nous tenons à apporter une précision à ce stade: au chapitre précédent (cadre théorique), afin de rendre possible une synthèse des nombreux problèmes identifiés dans la littérature, tout en respectant les précisions apportées par les auteurs, nous avons regroupé les problèmes sous des thèmes. Chacun de ces thèmes représentant, en fait, un problème décrit de façon générale. Ainsi, pour la suite de cette étude, nous abandonnons la notion de thème pour considérer chacun d'eux comme étant un problème. Par contre, l'utilisation des six catégories déjà considérées lors de l'analyse de la littérature est maintenue.

La littérature fait état de la possibilité que certains problèmes peuvent caractériser une phase spécifique de développement des entreprises et que certains problèmes sont prédominants au cours d'une phase de développement particulière en comparaison aux autres phases (prédominance inter-phase). Cette étude portant sur deux phases seulement, nous voulons étudier la prédominance de certains problèmes à l'intérieur même d'une phase (prédominance intra-phase). Pour cette étude, un problème prédominant signifie: problème qui se distingue des autres problèmes parce qu'il a été vécu par un minimum de 20 répondants sur 44 (une proportion de 45,5 %)<sup>25</sup> et que son niveau d'importance est très élevé.

Ainsi, les hypothèses et sous-hypothèses sont:

**HYPOTHÈSE 1 (H1):**

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

**SOUS-HYPOTHÈSE 1.1 (SH1.1):**

Lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise de services, les principaux<sup>26</sup> problèmes rencontrés sont:

---

<sup>25</sup> Cette proportion a été établie de façon arbitraire et correspond au critère d'identification des problèmes, présenté au chapitre de la méthodologie.

<sup>26</sup> Les principaux problèmes, tirés de l'analyse de la littérature, sont ceux qui sont identifiés (présents) dans un nombre assez élevé d'études et qui se classent parmi les trois premiers rangs d'importance (voir annexes 3 et 4) dans au moins une étude. Les

l'analyse du marché, l'obtention du financement, le développement de produits (services) et différents problèmes personnels de l'entrepreneur (notamment le manque de soutien moral ou le doute quant au succès).

**SOUS-HYPOTHÈSE 1.2 (SH1.2):**

La principale<sup>27</sup> cause fondamentale qui explique les problèmes rencontrés dans les entreprises de services, lors de la phase de prédémarrage, est le manque d'expérience des propriétaires-dirigeants.

**HYPOTHÈSE 2 (H2):**

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

**SOUS-HYPOTHÈSE 2.1 (SH2.1):**

Lors de la phase de démarrage d'une entreprise de services, les principaux problèmes rencontrés sont: le recrutement de clients, l'atteinte d'un niveau de vente suffisant, l'obtention du financement, l'amélioration des produits (services) et le développement de nouveaux.

---

principaux problèmes, selon les résultats de cette étude, sont les problèmes les plus présents et, ou, les plus importants.

27

Pour cette recherche, les principales causes fondamentales sont celles qui sont le plus souvent choisies à titre d'explication des problèmes vécus.

**SOUS-HYPOTHÈSE 2.2 (SH2.2):**

Les principales causes fondamentales qui expliquent les problèmes rencontrés dans une entreprise de services, lors de la phase de démarrage, sont le manque de fonds, le manque d'expérience des propriétaires-dirigeants et le manque de temps.

**HYPOTHÈSE 3 (H3):**

Les problèmes rencontrés lors de la phase de prédémarrage d'une entreprise de services, persistent<sup>28</sup> lors de la phase de démarrage.

---

<sup>28</sup> Les problèmes du prédémarrage qui persistent lors du démarrage atteignent, à cette deuxième phase, des niveaux de présence et d'importance qui se maintiennent ou augmentent par rapport à la phase initiale.

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre présente une description des méthodes et techniques utilisées afin d'atteindre les objectifs de recherche fixés et vérifier les hypothèses et sous-hypothèses énoncées au chapitre précédent. Les choix méthodologiques sont basés sur la nature de la recherche: expérimentale descriptive (Aktouf, 1990) puisqu'elle vise une meilleure connaissance du phénomène de la création d'entreprise par le biais de l'identification des problèmes spécifiques aux deux premières phases de développement des entreprises.

Cette recherche s'intègre à un programme de recherche longitudinale, à l'étape de la deuxième collecte de données. Puisque l'échantillon utilisé est tiré de la première collecte de données (1992), et que certaines informations relatives aux caractéristiques des entrepreneurs et des entreprises sont tirées de ces résultats, nous commençons (section 4.1) par la présentation de certaines informations concernant la population, la technique d'échantillonnage et l'instrument de mesure de cette première collecte de données. Nous poursuivons

(sections 4.2 à 4.5) en présentant des informations plus complètes portant sur la deuxième collecte de données.

#### **4.1 Première collecte de données**

Cette première collecte de données a été réalisée au cours des mois de mai et juin 1992, dans différentes régions du Québec, lors de rencontres de groupe (3 à 5 entrepreneurs).

##### **4.1.1 Population**

En 1992, la population à l'étude se composait de propriétaires-dirigeants d'entreprises de services dont la firme était en opération depuis moins d'un an. Les entreprises issues d'un rachat, d'un legs ou de l'achat d'une franchise ont été exclues de l'échantillon, puisque dans de telles circonstances, les démarches sont généralement facilitées. À l'époque, il a été impossible de déterminer la taille de la population, les listes d'entreprises nouvellement créées n'étant pas complètes ou disponibles pour toutes les régions du Québec.

#### 4.1.2 Technique d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage utilisée correspond à une technique d'échantillonnage non probabiliste et volontaire, telle que décrite par Gauthier (1986).

#### 4.1.3 Instrument de mesure

Un questionnaire a été utilisé pour cette première collecte de données et il a fait l'objet de tests d'experts et de pré-tests afin d'accroître sa validité. Le questionnaire comprend des questions ouvertes et fermées et se divise en quatre parties. Les parties du questionnaire qui ont été utilisées pour cette recherche sont présentées au tableau 10. Il s'agit essentiellement d'informations portant sur la préparation du projet (durée, formulation d'un plan d'affaires, formation et assistance) ainsi que les caractéristiques démographiques et autres (expérience de travail, parents en affaires) relatives aux entrepreneurs et aux entreprises.

Nous poursuivons avec les informations relatives à la deuxième collecte de données.

TABLEAU 10  
CONTENU PARTIEL DU PREMIER QUESTIONNAIRE

SECTION 1	RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE
	Début officiel des opérations (nombre de mois d'opération)
	Forme légale
	Nombre d'associés ou actionnaires
	Nombre de membres de la famille dans l'entreprise
SECTION 2	LES COMPORTEMENTS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE
	Nombre de mois consacrés à la préparation du projet
	Formulation d'un plan d'affaires
	Formation reçue relative à la préparation de projet
	Assistance reçue pour la préparation du projet
SECTION 4	LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DE L'ENTREPRENEUR
	Âge
	Sexe
	État civil
	Nombre d'années de scolarité
	Dernier niveau de scolarité
	Domaines de connaissances acquises lors de la formation
	Nombre d'employés, emploi antérieur
	Déjà été entrepreneur ?
	Déjà fait faillite ?
	Domaines de connaissances acquises, expérience de travail
	Nombre de mois d'expérience de travail
	Membres de la famille immédiate qui sont en affaires
	Lien avec le secteur d'activité de votre entreprise

#### 4.2 Technique d'échantillonnage (seconde collecte de données)

Nous avons tenté de joindre, par téléphone, les quatre-vingt-sept participants de la première collecte de données. Certains n'ont pas été rejoints principalement parce que leurs entreprises ont été fermées, ou vendues. La participation étant

sur une base volontaire, huit personnes dont l'entreprise était toujours en opération ont refusé de participer, alléguant le manque de disponibilité. D'autres (six) ont participé, mais puisqu'ils consacraient personnellement moins de quinze heures de travail pour leur entreprise<sup>29</sup>, ils ont été exclus de l'échantillon. Finalement quarante-trois participants, ayant fait partie de l'échantillon initial (en 1992), ont été retenus pour cette deuxième collecte de données. A ceux-ci, s'est ajouté un participant qui avait assisté à la rencontre de 1992 au cours de laquelle son associé avait complété le questionnaire; pour la deuxième collecte de données, chacun des deux associés a complété un questionnaire. L'échantillon de la collecte de données de 1994 comprend donc quarante-quatre entrepreneurs répondant aux critères fixés en 1992 à l'exception de l'âge de l'entreprise. Soulignons que toutes les entreprises représentées dans cet échantillon, correspondent à la définition de PME, citée au deuxième chapitre.

---

29 Lorsqu'un entrepreneur consacre moins de quinze heures par semaine à son entreprise, en phase de démarrage, l'entreprise s'apparente davantage à un loisir et ne peut être comparée aux autres entreprises.

#### **4.3 Instrument de mesure (seconde collecte de données)**

Tout comme la majorité des auteurs consultés (voir annexe 1) nous avons choisi l'utilisation d'un questionnaire. Le questionnaire utilisé est composé majoritairement de questions fermées (à choix multiples ou échelles de type Likert). Puisque la recherche est intégrée à un programme de recherche longitudinale, le questionnaire a été développé afin de couvrir quelques sujets. Il se divise en cinq sections, dont le contenu partiel (parties qui s'appliquent à cette recherche) est présenté au tableau 11. Le questionnaire partiel est présenté à l'annexe 5.

Les sections A, C et E du questionnaire fournissent des informations permettant de mieux situer le contexte dans lequel les problèmes sont vécus. Les sections B (problèmes vécus au cours du prédémarrage) et D (problèmes vécus au cours du démarrage) servent à vérifier les hypothèses énoncées dans cette étude. Ces sections sont toutes deux basées sur les deux mêmes grandes questions fermées.

Premièrement: "Veuillez juger, selon votre expérience, dans quelle mesure les activités et les situations qui suivent ont présenté des problèmes".

TABLEAU 11  
CONTENU PARTIEL DU DEUXIÈME QUESTIONNAIRE

SECTION A RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE	
A.1	Renseignements sur l'entreprise
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nom</li> <li>- Nature des activités</li> <li>- Principal responsable des activités quotidiennes</li> <li>- Principal responsable de chacune des fonctions de l'entreprise</li> <li>- Nombre d'employés</li> <li>- Nombre d'heures consacrées à des activités spécifiques</li> <li>- Nombre d'heures consacrées est-il suffisant ?</li> </ul>
A.2	Opportunités et menaces
A.3	Forces et faiblesses
SECTION B PROBLÈMES VÉCUS AU COURS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE	
SECTION C LES PRATIQUES DE GESTION DE L'ENTREPRENEUR	
C.7	Ressources externes consultées
SECTION D PROBLÈMES VÉCUS AU COURS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE	
SECTION E AUTRES INFORMATIONS	
E.1	Renseignements financiers
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions obtenues</li> <li>- Résultats actuels</li> </ul>
	Pour les deux premières années d'opérations:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires</li> <li>- Revenu moyen personnel tiré de l'entreprise</li> </ul>

Deuxièmement: "Veuillez indiquer les principales raisons qui permettent d'expliquer ces problèmes".

Bien que Terpstra et Olson (1993) préconisent l'utilisation de questions ouvertes afin d'obtenir une liste exhaustive des problèmes, nous avons choisi l'utilisation de questions fermées (liste de problèmes à évaluer). Par contre, plusieurs dispositions, dans la sélection des énoncés de problèmes proposés, ont été prises, afin de favoriser l'identification de tous les problèmes des petites entreprises. À cet effet, les deux listes (prédémarrage et démarrage) d'énoncés de problèmes proposés ont été élaborées selon la démarche suivante: premièrement, nous avons effectué une synthèse des problèmes compris dans les listes utilisées par les auteurs qui ont privilégié l'utilisation de questionnaires de type fermé (Dandridge et Sewall, 1978; Franklin et Goodwin, 1983; Good et Graves, 1993; Kazanjian, 1988; Lorrain, 1990; Vosikis et Glueck, 1980). Puis les problèmes faisant partie de cette synthèse ont été comparés aux problèmes identifiés dans les recherches consultées, lors des phases qui nous intéressent: prédémarrage (voir annexes 3.1 à 3.6) et démarrage (voir annexes 4.1 à 4.6). Ceci, afin de faire ressortir les problèmes qui semblent mieux caractériser chacune de ces deux phases. Nous avons ajouté certains énoncés de problèmes aux listes ainsi obtenues afin de nous assurer que toutes les grandes activités<sup>30</sup> qui caractérisent chacune des phases

---

30

La notion d'activité difficile a été retenue dans la définition du concept de problème à la section 2.1.1.

soient bien présentes. Les participants à la première collecte de données ayant fait l'objet d'un suivi téléphonique au cours du mois de décembre 1993, nous avons utilisé les informations ainsi recueillies auprès d'une soixantaine d'entrepreneurs ayant répondu à la question: "Depuis que votre entreprise est en opération, quels sont les principaux problèmes que vous avez rencontrés?" Les réponses à cette question ouverte ont servi à favoriser la meilleure couverture possible des problèmes rencontrés lors de la phase de démarrage. Des tests d'experts ainsi que des pré-tests ont aussi été réalisés. Finalement les répondants avaient la possibilité d'ajouter des problèmes "autres", plusieurs lignes étaient prévues à cet effet à la suite des énoncés de problèmes dans les sections B et D (voir annexe 5).

La liste finale comprend 27 énoncés de problèmes pour la phase de prédémarrage. Certains problèmes identifiés dans la littérature consultée ne faisaient pas partie de ces énoncés: la planification, les problèmes liés aux propriétaires-dirigeants et les ventes. Pour ce qui est de la planification, nous avons privilégié l'utilisation d'activités distinctes qui relèvent de la planification: choix des services à offrir, de la localisation, des réseaux de distribution, définition des objectifs, identification des équipements et installations nécessaires, identification des fournisseurs et planification

des achats, et préparation de budgets. Ceci a permis de couvrir de façon plus détaillée l'aspect planification qui représente normalement la plus grande réalisation de la phase de prédémarrage. Les problèmes liés aux propriétaires-dirigeants, selon les études consultées, concernent le manque d'expertise qui a été considéré pour cette recherche parmi les causes fondamentales des problèmes. Finalement le problème de ventes a été omis volontairement, car les entreprises en phase de prédémarrage n'ont pas débuté leurs opérations<sup>31</sup> commerciales.

La liste finale concernant la phase de démarrage comprend 50 énoncés de problèmes. Quelques problèmes, présents dans les études consultées, n'ont pas été retenus directement dans cette liste. Deux problèmes sont absents des listes parce que nous les avons considérés au niveau des causes fondamentales (problèmes liés aux propriétaires-dirigeants (expertise) et manque de fonds). De même, rencontrer les objectifs de profit (issu des textes analysés) que nous avons considéré davantage comme le résultat de plusieurs activités, se retrouve indirectement dans les énoncés de problèmes suivants: atteinte d'un niveau de vente suffisant et contrôle des coûts.

---

31

Ce problème provient des travaux de Kazanjian (1988) qui, bien que situant la phase de prédémarrage avant la création formelle de l'entreprise, a classé des entreprises âgées de 4,3 années en moyenne dans cette phase de développement.

Finalement le problème de localisation<sup>32</sup> a volontairement été omis car, selon nous, il relève davantage de la phase de prédémarrage.

La catégorie fonctionnelle (marketing, production,...) représentée par chacun des énoncés de problèmes ainsi que le type de problème (activité de gestion, activité d'exécution, problème personnel ou menace) ont été définis pour chacun des problèmes soumis pour fin d'évaluation. Ces informations sont présentées sommairement aux tableaux 12 et 13, respectivement pour les phases de prédémarrage et de démarrage.

Les problèmes soumis concernant le prédémarrage relèvent donc principalement des fonctions management (11), marketing (6) et finance - comptabilité (5); et elles sont principalement de type activité de gestion planification (11), organisation (5) et problèmes personnels des propriétaires-dirigeants (7). Tandis que les problèmes concernant le démarrage relèvent davantage des fonctions management (12), finance - comptabilité (10), marketing (9) et production, opérations (9); alors qu'elles sont principalement de type activité d'exécution (10), activité de gestion planification (9), organisation (9) et problèmes personnels des propriétaires-dirigeants (7).

---

<sup>32</sup>

Ce problème provient de la recherche de Dodge et Robbins (1992) (voir annexe 4), qui ont regroupé dans leur première phase de développement les phase de prédémarrage et de démarrage (voir section 2.3.3).

TABLEAU 12

CATÉGORIES ET TYPES DES PROBLÈMES SOUMIS POUR FIN D'ÉVALUATION  
(PHASE DE PRÉDÉMARRAGE)

Type	Activité de gestion					Activité d'exécution	Problème personnel	Menace	Total
Catégorie	Planifier	Organiser	Diriger	Contrôler	4 fonctions				
Marketing	#2 #5 #6 #7 #8					#4			6
Finance Comptabilité	#14	#13 #15 #17		#16					5
Production Opérations	#11 #12								2
Ressources humaines		#18							1
Management	#1 #3 #9	#10					#21 #22 #23 #24 #25 #26 #27		11
Environnement								#19 #20	2
Total	11	5	0	1	0	1	7	2	27

NOTE: Les numéros (#) réfèrent aux numéros assignés à chacun des énoncés de problèmes dans la section B du questionnaire.

TABLEAU 13

CATÉGORIES ET TYPES DES PROBLÈMES SOUMIS POUR FIN D'ÉVALUATION  
(PHASE DE DÉMARRAGE)

Type	Activité de gestion					Activité d'exécution	Problème personnel	Menace	Total
Catégorie	Planifier	Organiser	Diriger	Contrôler	4 fonctions				
Marketing	#1 #2 #3 #6	#5				#4 #7 #8 #9			9
Finance Comptabilité	#20	#21 #26		#28	#22 #23 #24	#25 #27 #29			10
Production Opérations	#13 #14	#10		#16 #17 #18		#11 #15 #19			9
Ressources humaines		#30 #32 #34	#31 #33						5
Management	#35 #36	#12 #37			#38		#44 #45 #46 #47 #48 #49 #50		12
Environne- ment								#39 #40 #41 #42 #43	5
Total	9	9	2	4	4	10	7	5	50

NOTE: Les numéros (#) réfèrent aux numéros assignés à chacun des énoncés de problèmes dans la section D du questionnaire.

Les sections B (problèmes vécus lors du pré démarrage) et D (problèmes vécus lors du démarrage) du questionnaire permettent de recueillir trois types d'informations. Il s'agit de l'identification des problèmes rencontrés par les entrepreneurs interrogés (répond à l'objectif général de la recherche), l'évaluation de l'importance de ces problèmes (répond au premier sous-objectif) et finalement, l'identification des causes fondamentales des problèmes identifiés (répond au deuxième sous-objectif). La mesure de ces trois types d'informations découle de techniques différentes. L'identification et l'évaluation des problèmes provient des réponses à la première grande question (présentée au tableau 14). Ainsi, l'identification du problème découle du choix de la cote entre 1 et 5. L'évaluation de l'importance des problèmes est mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert en 5 points, les choix étant, problème 1: pas important, 2: un peu important, 3: moyennement important, 4: assez important, 5: très important. Un test de fidélité, Alpha de Cronbach, a été réalisé et a démontré que la consistance interne de cette échelle est bonne<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Les résultats de ces tests sont respectivement pour la phase de pré démarrage, puis celle de démarrage, 0,75 et 0,84.

TABLEAU 14

## SECTION B ET D, DU QUESTIONNAIRE (PREMIÈRE PARTIE)

<p>Extrait de la section B</p> <p>Problèmes vécus au cours de la phase de prédémarrage*</p>
<p>Nous aimerions connaître les problèmes que vous avez vécus lors de la phase de prédémarrage (période précédant le début officiel des opérations) de votre entreprise.</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"> <li>-du temps ou des ressources que vous avez consacré pour les résoudre,</li> <li>-de leur fréquence,</li> <li>-des effets négatifs qu'ils pouvaient avoir sur la performance ou la survie de l'entreprise.</li> </ul>
<p>Lors de la phase de prédémarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p> <p>1-----2-----3-----4-----5-----9</p> <p>Pas      Un peu      Moyennement      Assez      Très      Je n'ai pas vécu important   important   important   important   important   ce problème</p>

\*: Pour la phase de démarrage, section D, la description de la phase ainsi que le temps des verbes ont été modifiés, voir annexe 5.

Afin de bien préciser, aux répondants, le terme "important", nous avons puisé dans la littérature trois aspects qui couvrent bien les différentes dimensions utilisées afin de définir l'importance dans le contexte des problèmes vécus dans les petites entreprises. Le premier aspect (temps et ressources consacrés) est inspiré du questionnaire de Kazanjian (1988): "Dans quelle mesure chacun des problèmes suivants retient l'attention des gestionnaires et requiert des ressources";

ainsi que de la définition du concept de problème<sup>34</sup> proposée par Agree (1982) et Smith (1988): "désaccord difficile à régler, et qui justifie qu'on lui consacre du temps". Le deuxième aspect (fréquence) provient de qualificatifs utilisés dans les recherches de Khan et Rocha (1978): récurrent; de Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979) et Lorrain et Dussault (1988): fréquent. Le dernier aspect attribué à l'importance, celui qui réfère aux conséquences, provient de la définition du concept de problème proposée par Wichmann (1983): "Faiblesse en affaires qui peut causer une performance inférieure à la normale, peut-être même un échec".

La deuxième grande question (voir tableau 15), fournit le troisième type d'informations, c'est-à-dire, l'identification des causes fondamentales de la plupart des problèmes identifiés. Cette question s'applique donc à tous les problèmes sauf ceux qui représentent des problèmes personnels des propriétaires-dirigeants et quelques-uns qui sont reliés à l'environnement externe des entreprises. Ainsi lorsqu'un répondant reconnaissait un énoncé de problème (l'évaluant entre 1 et 5) il devait aussi désigner laquelle ou lesquelles des causes fondamentales proposées pouvait expliquer la présence de ce problème.

---

<sup>34</sup> Voir tableau 1, sous-section 2.1.1.

TABLEAU 15

## SECTION B ET D, DU QUESTIONNAIRE (DEUXIÈME PARTIE)

Extrait de la section B Problèmes vécus au cours de la phase de prédémarrage*						
Afin de nous aider à mieux comprendre la nature des problèmes que vous avez vécus, veuillez indiquer les principales raisons qui permettent d'expliquer ces problèmes, en choisissant parmi les suivantes:						
Temps: manque de temps Expérience: manque d'expérience Formation: manque de formation, de connaissances Ressources: manque de ressources financières Contacts: manque de contacts personnels (parmi vos amis, familles, relations d'affaires) Information: informations difficilement accessibles Assistance: manque d'assistance (organismes gouvernementaux...)						
Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)						
Temps	Expérience	Formation	Ressources	Contacts	Information	Assistance

\*: Pour la phase de démarrage, section D, le temps des verbes a été modifié, voir annexe 5.

Les causes fondamentales proposées découlent toutes de l'aspect "manque" de la définition du concept de problème retenue à la sous-section 2.1.1. Les quatre premières ressortent de la littérature: manque de temps (Vosikis et Glueck, 1980; Lorrain et Dussault, 1988; Young et Welsh, 1983), manque d'expérience (Terpstra et Olson, 1993; Lorrain, 1990;

Little, 1983; Reeve, 1990), manque de formation (Vosikis et Glueck, 1980; Little, 1983; Good et Graves, 1993; Reeve, 1990) et manque de ressources financières (Cromie, 1991; Fourcade, 1986; Vosikis et Glueck, 1980; Terpstra et Olson, 1993; Young et Welsh, 1983). Alors que les trois dernières causes (manque de contacts, informations difficilement accessibles, manque d'assistance) découlent de l'expérience et de consultations auprès de chercheurs et de gestionnaires.

Les textes consultés n'ont pas abordé le concept de cause en rapport avec l'identification des problèmes. Les causes proposées dans cette recherche constituent certes des problèmes par elles-mêmes. Par ce fait, les problèmes identifiés (première partie du questionnaire) pourraient être placés au rang des conséquences de la non-résolution de ces grands problèmes (causes proposées). Des études plus approfondies, de type étude de cas, seraient nécessaires afin de bien établir les liens de causalité entre les problèmes, leurs conséquences, leurs causes, sous-causes, et ainsi de suite. Nous avons privilégié l'utilisation des termes "problèmes" et "causes fondamentales", tels qu'ils sont expliqués précédemment. Cette façon de faire correspond mieux au type de recherche préconisé tout en facilitant la compréhension des répondants et en favorisant une meilleure connaissance des problèmes identifiés,

par l'identification d'une ou de quelques explications (causes fondamentales).

Les sections A, C et E ont été validées lors d'études antérieures. Les sections B et D relatives aux problèmes ont été présentées à un groupe de cinq professeurs en gestion qui, suite à une analyse, ont fait quelques suggestions de modifications (test d'expert). Cinq entrepreneurs, répondant aux mêmes critères que ceux de l'échantillon, ont aussi analysé ces deux sections du questionnaire, afin d'évaluer leur niveau de compréhension des deux grandes questions (forme et contenu), la pertinence des énoncés de problèmes et les énoncés à ajouter (pré-test). Quelques corrections ont été apportées au questionnaire suite à ces deux types de consultation.

#### **4.4 Procédure d'enquête (seconde collecte de données)**

La procédure d'enquête se compose de quatre étapes. Premièrement, les six responsables d'interview ont assisté à une rencontre de formation, au cours de laquelle un guide d'interview leur a été présenté et expliqué. Cette procédure visait à uniformiser le déroulement de la collecte de données et améliorer la compréhension de l'outil de mesure. Par la

suite, nous avons essayé de joindre tous les entrepreneurs ayant participé à la première collecte de données, afin de fixer une rencontre. Quelques jours précédant la rencontre fixée, une confirmation par téléphone a été effectuée, lorsque l'entrepreneur se désistait, un autre rendez-vous était fixé immédiatement. Troisièmement, les rencontres se sont déroulées entre le mois de septembre et le mois de novembre 1994. Les entrepreneurs ont complété le questionnaire, lors d'entrevues, généralement individuelles, mais qui pouvaient regrouper deux ou trois participants. Les rencontres se tenaient dans un local réservé à l'Université du Québec à Chicoutimi, l'Université du Québec à Trois-Rivières, certains hôtels en région ou à la place d'affaires de l'entrepreneur. Le responsable d'entrevue lisait et expliquait les questions en laissant aux participants le temps d'inscrire leurs réponses au fur et à mesure. Le temps généralement consacré à une rencontre varie entre une ou deux heures. À la dernière étape, nous avons procédé à la vérification et à la codification des questionnaires complétés.

#### 4.5 Méthode d'analyse

Les données recueillies et codifiées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS-X (Statistical Package for Social Science).

En premier lieu, nous avons analysé les informations relatives aux caractéristiques de l'échantillon à l'aide de statistiques descriptives: fréquence absolue simple<sup>35</sup> (ci-après nommée FAS), fréquence relative simple<sup>35</sup> (ci-après nommée FRS), distribution de fréquence et moyenne arithmétique.

Ensuite, concernant les problèmes, la première grande question a permis d'obtenir deux types d'information. Le premier correspond à une mesure du niveau de présence du problème dans les entreprises analysées. Cette mesure correspond au nombre d'entrepreneurs ayant reconnu avoir vécu le problème en choisissant n'importe quelle cote d'importance entre 1 et 5. Il s'agit d'une mesure de FAS, que nous associons à la lettre "N" et dont la formule mathématique est la suivante:

$$N = \sum_{i=1}^5 n_i$$

---

35 Gilles (1994).

Alors que:        N = niveau de présence du problème  
                       i = cote d'importance choisie (entre 1 et 5)  
                       n = nombre de répondants ayant fait ce choix

Cette mesure du niveau de présence (N) sert à établir une FRS. Cette FRS que nous associons à l'expression "N%" s'obtient en divisant la FAS (N) par le nombre total de répondants. Ce calcul est basé sur la formule suivante:

$$N\% = \frac{N}{T}$$

Alors que:        N% = FRS de présence du problème  
                       N = niveau de présence du problème  
                       T = nombre total de répondants

Pour les fins de ce calcul, le dénominateur (T) est généralement égal à 44. Par contre, lorsqu'un répondant a omis d'inscrire son choix pour un problème, le nombre total de répondants (T) est ajusté<sup>36</sup> pour tenir compte uniquement des répondants ayant indiqué un choix. L'identification des problèmes vécus est basée sur cette mesure de présence. Ainsi, un problème est considéré comme identifié si sa FRS de présence

---

36

Ceci s'est produit pour quelques problèmes seulement, il pouvait s'agir d'une "non-réponse" (donc 43 répondants) ou de deux "non-réponse" (donc 42 répondants).

(N%) est égale ou supérieure à 45 %<sup>37</sup> (soit 20 répondants et plus).

Le second type d'information correspond à une mesure du niveau d'importance du problème. Elle découle d'une moyenne arithmétique des choix effectués par les répondants ayant vécu le problème (en choisissant une cote entre 1 et 5). Puisque la cote 9 représente l'absence de problème, elle est exclue du calcul de cette moyenne arithmétique. La mesure d'importance ainsi obtenue provient donc d'un sous-échantillon (comprenant exclusivement les entrepreneurs qui ont vécu le problème). Nous la désignons par les lettres "ISE" (moyenne d'importance sous-échantillon) et elle provient de la formule suivante:

$$ISE = \frac{\sum_{i=1}^5 n_i (i)}{N}$$

Alors que: ISE = moyenne d'importance sous-échantillon

i = cote d'importance choisie (entre 1 et 5)

n = nombre de répondants ayant fait ce choix

N = niveau de présence du problème

---

37

Cette proportion, servant de base à l'identification des problèmes, a été établie de façon arbitraire. Soulignons qu'aucun critère d'identification des problèmes, dont nous aurions pu nous inspirer, n'est présenté dans les textes analysés.

Ainsi nous disposons d'une mesure du niveau de présence (N%) qui informe exclusivement sur la présence ou la non-présence de chacun des problèmes dans les entreprises des répondants. Nous disposons aussi d'une mesure d'importance (ISE) qui informe sur l'importance accordée au problème exclusivement par ceux qui reconnaissent avoir vécu ce problème. La combinaison de ces deux mesures permet d'obtenir une mesure d'importance tenant compte de l'opinion de tous les répondants. Cette nouvelle mesure, nommée "indice d'importance échantillon" (IIE) permet de réaliser l'ordonnancement des problèmes, en fonction de l'importance que leur accorde l'ensemble des répondants. Cette combinaison s'obtient en multipliant la FRS de présence du problème (N%) par la moyenne d'importance sous-échantillon (ISE). La formule simplifiée (le numérateur de N% étant égal au dénominateur de ISE) se présente ainsi:

$$IIE = \frac{\sum_{i=1}^5 n_i (i)}{T}$$

Alors que:      IIE = indice d'importance échantillon  
                   i = cote d'importance choisie (entre 1 et 5)  
                   n = nombre de répondants ayant fait ce choix  
                   T = nombre total de répondants

Soulignons que la valeur maximale que peut atteindre l'indice IIE est 5<sup>38</sup>. Dans les faits, cet indice correspond à une moyenne arithmétique des choix de tous les répondants en traduisant le choix 9 (je n'ai pas vécu ce problème) par la valeur zéro (inexistence de problème).

La deuxième grande question concerne les causes fondamentales des problèmes. Les résultats, relatifs à cette question, ont fait l'objet d'une analyse descriptive basée sur: la FAS du choix, associée à la lettre "n", et la FRS du choix, associée à l'expression "C%" qui est établie en utilisant comme dénominateur le niveau de présence du problème (N). La formule mathématique utilisée pour calculer la FRS du choix de chaque cause (C%) est la suivante:

$$C\% = \frac{n}{N}$$

Alors que:

C% = FRS du choix de cette cause

n = nombre de répondants ayant choisi cette cause

N = niveau de présence du problème

(nombre de répondants ayant vécu le problème)

---

38

Ce maximum peut être atteint lorsque tous les répondants choisissent la cote 5.

Finalement, la vérification des hypothèses et des sous-hypothèses de la recherche, est basée sur différents traitements statistiques. Le test d'ajustement du khi carré a été utilisé afin de vérifier l'uniformité de la distribution des choix quant aux cotes d'importance des problèmes. Un test non paramétrique, le test du signe, a servi à comparer le niveau d'importance des problèmes potentiellement prédominants (dont la distribution de fréquence n'est pas uniforme et dont le score le plus élevé se retrouve dans les choix 4 et 5 (assez et très important)). Ce test a donc permis de vérifier s'il y avait une différence significative quant au niveau d'importance présenté par chacun des problèmes potentiellement prédominants. Pour terminer, des Test T (paire) de Student ont été effectués. Ils ont servi à comparer les résultats relatifs aux problèmes vécus lors des deux phases de développement analysées (prédémarrage et démarrage), afin de vérifier si ces derniers présentent des différences significatives d'une phase à l'autre. Ces tests ont été réalisés à l'aide des valeurs de l'IIE, qui constitue une moyenne arithmétique des choix de tous les répondants.

## **CHAPITRE 5**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre regroupe les résultats tirés de la première collecte de données et ceux obtenus de la deuxième collecte de données. Cette dernière a été réalisée à l'automne 1994 auprès 44 entrepreneurs dont 43 faisaient partie de l'échantillon initial (1992). Ainsi les informations relatives à ces 43 participants ont été extraites de la première banque de données.

Tous ces résultats sont présentés dans l'ordre suivant: premièrement, les résultats concernant les caractéristiques des entrepreneurs, les caractéristiques des entreprises, puis la préparation du projet qui se situe au cours de la phase de prédémarrage. Quatrièmement, certaines informations relatives à la gestion de l'entreprise au cours de la phase de démarrage sont mises en relief. Par la suite, des résultats descriptifs concernant les problèmes sont présentés pour la phase de prédémarrage et de démarrage. Finalement, la dernière partie de ce chapitre vise à effectuer la vérification des hypothèses et sous-hypothèses formulées dans le cadre de cette étude.

## **5.1 Caractéristiques des entrepreneurs**

Le tableau 16 résume les résultats obtenus concernant les caractéristiques personnelles des entrepreneurs ayant participé à la deuxième collecte de données. Ces informations ont été recueillies lors de la première collecte de données en 1992, seul l'âge a été ajusté afin de présenter l'information en date de 1994. L'âge moyen de ces entrepreneurs est de 36 ans, le plus jeune est âgé de 23 ans, alors que le plus vieux est âgé de 60 ans. Il s'agit majoritairement d'hommes (81 %), mariés (65 %), ayant atteint, en moyenne, un niveau de 16 années de scolarité. Dix-sept de ces répondants (40 %) possèdent un niveau de scolarité universitaire. Cette formation leur a permis d'acquérir des connaissances principalement dans un domaine technique spécialisé (67 %), le secteur d'activité de leur entreprise (44 %), la gestion (37 %) ou en affaires (35 %). Ils comptent entre 4 mois et 30 années d'expérience de travail (8 ans d'expérience en moyenne). Cette expérience a été acquise dans des petites entreprises comptant moins de 50 employés dans 79 % des cas étudiés. Leur expérience de travail leur a permis d'acquérir des connaissances dans le secteur d'activité de leur entreprise dans 42 % des cas, dans leur secteur et la gestion dans 37 % des cas. De plus, 88 % des

TABLEAU 16  
CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS

		N	%
Âge:	23 à 29 ans	10	23
	30 à 39 ans	20	47
	40 à 49 ans	10	23
	50 à 60 ans	3	7
	$\bar{x}$ : 36 ans		
Sexe:	Masculin	35	81
	Féminin	8	19
État civil:	Marié	28	65
	Célibataire	15	35
Nombre d'années de scolarité:	Moins de 13 ans	7	16
	13 à 15 ans	14	32
	16 à 18 ans	14	33
	19 ans et plus	8	19
	$\bar{x}$ : 16 ans		
Dernier niveau de scolarité:	Universitaire	17	40
	Collégial (professionnel)	9	21
	Collégial (général)	2	5
	Secondaire (professionnel)	4	9
	Secondaire (général)	10	23
	Autre	1	2
Leur formation leur a permis d'acquérir des connaissances dans les domaines de:			
	Technique spécialisée	29	67
	Secteur d'activité	19	44
	Gestion	16	37
	En affaires	15	35
	Démarrage d'entreprise	9	21
Expérience de travail:	moins de 2 ans	6	14
	2 à 5 ans	14	33
	6 à 10 ans	13	30
	11 à 20 ans	7	16
	Plus de 20 ans	3	7
	$\bar{x}$ : 8 ans		

TABLEAU 16 (suite)  
CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DES ENTREPRENEURS

	N	%
Nombre d'employés chez leur employeur précédent:		
Moins de 11	24	56
Entre 11 et 50	10	23
Plus de 50	9	21
Leur expérience de travail leur a permis d'acquérir des connaissances dans:		
Leur secteur d'activité	18	42
Leur secteur et la gestion	16	37
La gestion	6	14
A déjà été propriétaire d'entreprise:		
Oui	5	12
Non	38	88
A déjà fait faillite:		
Oui	1	2
Non	42	98
Des membres de leur famille immédiate sont en affaires:		
Oui	21	49
Non	22	51
Ces entreprises ont un lien avec leur secteur d'activité:		
Oui	7	16
Non	36	84

entrepreneurs rencontrés sont à leur première expérience de création d'entreprise, alors que seulement 2 % ont déjà fait faillite. Près de la moitié (21) comptent parmi leur famille immédiate un ou plusieurs parents en affaires. Dans seulement le tiers des cas (7 sur 21), le ou les parents en affaires opèrent dans un secteur d'activité relié au secteur de l'entreprise du participant.

## 5.2 Caractéristiques des entreprises

Les résultats concernant les caractéristiques des entreprises (tableau 17) proviennent majoritairement de la deuxième collecte de données.

Les quarante-quatre entreprises étudiées opèrent dans différentes régions du Québec: le Saguenay-Lac-Saint-Jean (34 %), la Mauricie-Bois-Francs (32 %), Québec et la Beauce (18 %), Rouyn-Noranda (9 %) et Rimouski-Rivière-du-Loup (7 %). Nous avons utilisé la classification de Lovelock (1983) afin de déterminer la nature des services offerts par les entreprises étudiées. Cette classification est basée sur la nature de l'acte de service et le bénéficiaire direct du service. Les entreprises étudiées rendent différents types de services. Les résultats se répartissent ainsi: 44 % rendent des services tangibles pour les choses (par exemple: atelier de mécanique, services d'aménagement paysager), 21 % des services intangibles pour les gens (par exemple: firme de formation, de consultation), 19 % des services intangibles pour les choses (par exemple: firme de comptabilité, d'évaluation) et finalement 16 % des services tangibles pour les gens (par exemple: restaurant, firme d'optométrie). Lors de cette deuxième collecte de données, les entreprises avaient en

TABLEAU 17  
CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

		N	%
Région du Québec:	Saguenay-Lac-Saint-Jean	15	34
	Mauricie-Bois-Francs	14	32
	Québec-Beauce	8	18
	Rouyn-Noranda	4	9
	Rimouski-Rivière-du-Loup	3	7
Nature des activités:	Services tangibles (choses)	19	44
	Services intangibles (gens)	9	21
	Services intangibles (choses)	8	19
	Services tangibles (gens)	7	16
Nombre d'années d'opérations:	29 à 36 mois	20	47
	37 à 42 mois	15	35
	43 à 45 mois	5	12
	$\bar{x}$ : 36 mois		
Forme légale:	Entreprise à propriétaire unique	26	60
	Société de personnes	9	21
	Société par actions	8	19
Nombre de propriétaires:	Un	28	65
	Deux	4	9
	Trois à cinq	11	26
Nombre de membres de la famille impliqués dans l'entreprise:	Aucun	29	67
	Un	9	21
	Deux à six	5	12
Nombre d'employés à temps complet:	Aucun	19	43
	Un	14	32
	Deux à huit	11	25
Nombre d'employés à temps partiel:	Aucun	25	57
	Un	7	16
	Deux à sept	12	27
Nombre d'employés occasionnels:	Aucun	26	59
	Un	13	30
	Deux à cinq	5	11
Entreprise ayant obtenu des subventions relatives au:	Démarrage	6	14
	Main-d'oeuvre	1	2
	Autre	3	7

moyenne 36 mois d'existence. Il s'agit principalement d'entreprises à propriétaire unique (60 %). Par ailleurs, parmi les sociétés de personnes et les société par actions (17 en tout) environ les deux tiers (soit 11 sur 17) sont possédées par trois à cinq associés ou actionnaires. L'implication de la famille n'est pas très importante, elle est inexistante dans 67 % des entreprises rencontrées et implique seulement un membre de la famille dans 21 % des cas. De plus les entreprises comptent très peu d'employés hormis le propriétaire-dirigeant: 43 % (soit 19 entreprises) n'ont aucun employé à temps complet. Par ailleurs, une vérification individuelle des questionnaires a permis de compiler le nombre d'entreprises n'ayant aucun employé du tout (à temps complet, temps partiel ou occasionnel): 12 entreprises (soit 27 %). Enfin, seulement 23 % des entreprises ont bénéficié de subventions au cours du démarrage.

Pour terminer cette sous-section nous présentons, au tableau 18, certains résultats concernant la performance financière des deux premières années d'opération ainsi que de l'année 1994 des entreprises étudiées.

TABLEAU 18  
PERFORMANCE FINANCIÈRE DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

	Première année		Deuxième année	
	N	%	N	%
Chiffre d'affaires:				
2 000 \$ à 25 000 \$	10	23	6	14
25 001 à 50 000	10	23	11	25
50 001 à 100 000	9	20	9	20
100 001 à 150 000	6	14	2	5
150 001 à 200 000	3	7	3	7
200 001 à 500 000	1	2	7	16
500 001 à 800 000	1	2	1	2
Aucune réponse	4	9	5	11
$\bar{x}$ (première année): 89 412 \$				
$\bar{x}$ (deuxième année): 120 577 \$				
Revenu personnel tiré de l'entreprise:				
0 \$ à 5 000 \$	13	30	6	13
5 001 à 10 000	11	25	5	12
10 001 à 20 000	7	16	18	41
20 001 à 30 000	4	9	4	9
30 001 à 50 000	4	9	5	12
50 001 à 63 000	1	2	1	2
Aucune réponse	4	9	5	11
$\bar{x}$ (première année): 13 731 \$				
$\bar{x}$ (deuxième année): 17 842 \$				
			En 1994	
			N	%
Entreprise enregistrée actuellement:				
Des profits			35	80
Des pertes			1	2
Ni profit, ni perte			5	11
Ne le sais pas			3	7

Le chiffre d'affaires de la première année ne dépasse pas cent milles dollars pour les deux tiers (66 %) des entreprises

étudiées, notons que tout de même 25 % des entreprises montraient un chiffre d'affaires supérieur à cent mille dollars. Alors que la proportion d'entreprises ayant dépassé ce chiffre d'affaires atteint 30 %, pour la deuxième année d'opérations. Le chiffre d'affaires moyen (calculé à partir des réponses obtenues, c'est-à-dire 91 % des répondants pour la première année et 89 % pour la deuxième) a augmenté d'environ trente mille dollars, passant de 89 412 \$ la première année à 120 577 \$ la deuxième année.

Le revenu moyen personnel tiré de l'entreprise (calculé tel que décrit au paragraphe précédent) affiche aussi une augmentation (environ 4 000 \$). Il est passé de 13 731 \$ à 17 842 \$ à la deuxième année. Il est tout de même relativement faible. Pour la première année plus de la moitié (55 %) des entrepreneurs ont tiré des revenus inférieurs à dix mille dollars. Par contre 64 % touchaient plus de dix mille dollars la deuxième année.

Pour ce qui est du bénéfice net, à la date de la rencontre (deuxième collecte de données), la majorité (80 %) des entrepreneurs interrogés affirmaient réaliser des profits.

### **5.3 Préparation du projet (prédémarrage)**

Le tableau 19 regroupe quelques résultats descriptifs concernant la phase de prédémarrage des entreprises étudiées.

Les entrepreneurs ont consacré en moyenne 6 mois à la préparation de leur projet d'entreprise. Ce temps a servi à préparer un plan d'affaires pour 80 % des entrepreneurs. Seulement 40 % de l'échantillon avaient reçu de la formation relativement à la préparation du projet, alors qu'une plus grande proportion (54 %) avaient reçu de l'assistance pour la préparation de leur projet.

Afin de compléter l'information relative aux entreprises, nous présentons certains détails concernant le fonctionnement des entreprises, au cours de leur phase de démarrage, par le biais de certaines pratiques de gestion.

TABLEAU 19  
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE  
DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

	N	%
Nombre de mois consacrés à la préparation du projet:		
1 à 6 mois	30	70
7 à 12 mois	11	26
36 mois	1	2
$\bar{x}$ : 6 mois		
A formulé un plan d'affaires:		
Oui	34	80
Non	8	19
A reçu de la formation pour la préparation du projet:		
Oui	17	40
Non	26	60
A reçu de l'assistance pour la préparation du projet:		
Oui	23	54
Non	19	44

#### 5.4 Les pratiques de gestion

Des résultats complémentaires sur les pratiques de gestion de ces entreprises seront fort utiles lors de l'interprétation des résultats relatifs aux problèmes identifiés. Les dimensions managériales analysées, lors de la deuxième collecte de données concernent: la répartition des responsabilités, le temps consacré par l'entrepreneur aux différentes activités de l'entreprise, les ressources externes consultées, les éléments de l'environnement externe (opportunités et menaces) et interne

(forces et faiblesses). Chacune de ces quatre dimensions fait l'objet d'une sous-section.

#### 5.4.1 Répartition des responsabilités

Les principaux responsables des activités quotidiennes des entreprises sont les propriétaires-dirigeants. Cette responsabilité est assumée exclusivement par le répondant à l'enquête dans 84 % des entreprises, par un partenaire dans 2 % des cas, alors que cette responsabilité est partagée entre le répondant et un partenaire dans 14 % des entreprises analysées. La responsabilité des différentes fonctions de l'entreprise est aussi assumée majoritairement par le répondant (propriétaire-dirigeant). Le tableau 20 présente la répartition de la responsabilité des différentes fonctions dans les entreprises étudiées. Elles sont toutes majoritairement (57 % à 86 %) assumées par le propriétaire-dirigeant ayant participé à l'enquête. Par contre la fonction comptabilité est confiée à quelqu'un d'autre que les propriétaires-dirigeants dans 32 % des entreprises, alors que cette proportion est de 9 % pour la fonction finance.

TABLEAU 20  
RÉPARTITION DE LA RESPONSABILITÉ DES FONCTIONS  
DANS LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

	Prop-dir répondant		Prop-dir partenaire		Répondant et parte- naire		Autre	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Opérations	38	86	2	5	4	9	—	—
Marketing	37	84	3	7	3	7	1	2
Ressources humaines	31	71	4	9	5	11	—	—
Création et innovation	32	73	2	4	8	18	—	—
Finances	31	71	2	4	7	16	4	9
Comptabilité	25	57	1	2	4	9	14	32

Légende:

Prop-dir: propriétaire-dirigeant

Autre: autre personne (conjoint, parenté, employé, consultant)

%; pourcentage établi en fonction de l'échantillon total de 44 participants qui n'ont pas tous répondu pour toutes les fonctions, ce qui explique que le total des pourcentages n'égale pas toujours 100 %.

#### 5.4.2 Temps consacré aux différentes activités

Les entrepreneurs interrogés consacrent, en moyenne, soixante-deux heures et demie (62,5) par semaine aux différentes activités de l'entreprise. La répartition de ce nombre d'heures par rapport aux différentes activités est présentée au tableau 21. Les résultats moyens obtenus montrent que 47 % du temps de l'entrepreneur est consacré à produire un service et 19 % du temps à vendre. Alors que 11 % des heures de travail de l'entrepreneur sont réservées à l'administration. Enfin, on observe que l'entrepreneur consacre peu de temps à la recherche de ressources (6 %). À la question: considérez-vous que vous avez suffisamment de temps pour assumer toutes vos obligations? La moitié des entrepreneurs ont indiqué une réponse positive, tandis que l'autre moitié considère ne pas avoir suffisamment de temps.

TABLEAU 21  
RÉPARTITION DES HEURES DE TRAVAIL DES ENTREPRENEURS  
POUR LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

	Nombre d'heures en moyenne	Moyenne %
Produire service	29,4	47
Vendre	11,9	19
Administrer	6,9	11
Recherche clientèle	3,8	6
Diriger	3,8	6
Contrôler	3,1	5
Recherche de ressources:		
information	1,2	2
technologique	,6	1
matérielles	,6	1
humaines	,6	1
financières	,6	1

#### 5.4.3 Ressources externes consultées

Afin d'obtenir assistance et conseils, les propriétaires-dirigeants consultent à l'occasion des spécialistes externes. Une évaluation des niveaux et des domaines de consultation des entrepreneurs, à partir d'une échelle de type Likert en cinq points (minimum 1: très peu, maximum 5: souvent), est présentée au tableau 22.

TABLEAU 22  
NIVEAU DE CONSULTATION (EXTERNE) EFFECTUÉE PAR  
LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

	Très peu		à l'occasion				Souvent		Total		$\bar{x}$		
	1		2		3		4		5			1 à 5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		N	%
Comptabilité	1	2	5	11	18	41	11	25	7	16	42	95	3,4
Finance	3	7	4	9	15	34	9	20	6	14	37	84	3,3
Aspects lé- gaux	8	18	8	18	13	30	2	4	3	7	34	77	2,6
Informatique	6	14	5	11	9	20	6	14	3	7	29	66	2,8
Gestion	4	9	4	9	13	30	5	11	2	4	28	63	2,9
Opérations	4	9	5	11	11	25	6	14	1	2	27	61	2,8
Marketing	3	7	6	14	12	27	3	7	–	–	24	55	2,6
Technologie	5	11	–	–	9	21	6	14	2	4	22	50	3,0
Ressources humaines	3	7	8	18	7	16	2	4	–	–	20	45	2,4

Ces résultats font ressortir les deux domaines pour lesquels une forte majorité d'entrepreneurs consultent: la comptabilité (95 %) et la finance (84 %). Il s'agit, pour ces deux domaines, de consultations occasionnelles (cotes moyennes respectivement de 3,4 et 3,3) auprès de comptables auxquels s'ajoute le personnel d'institutions financières pour le domaine de la finance. Plus des trois quarts (77 %) consultent au sujet d'aspects légaux, il s'agit de consultations occasionnelles (cotées à 2,6) auprès d'avocats surtout et aussi de comptables. Environ les deux tiers (entre 61 % et 66 %)

consultent occasionnellement (cotes de 2,8 ou 2,9) au sujet de l'informatique (surtout auprès de fournisseurs), les opérations (surtout auprès d'amis) et la gestion (surtout auprès de comptables). Concernant les trois autres domaines, environ la moitié des entrepreneurs (entre 45 % et 55 %) font des consultations. Le niveau de consultation et les personnes-ressources diffèrent un peu: au sujet du marketing, le niveau moyen est évalué à 2,6, auprès d'amis et d'autres personnes; l'aspect technologique fait l'objet de consultations occasionnelles (cote de 3,0), auprès de fournisseurs; et finalement, pour la fonction ressources humaines, la cote moyenne est de 2,4, auprès de parents, amis et autres.

#### 5.4.4 Éléments de l'environnement de l'entreprise

Une évaluation de la perception des entrepreneurs concernant les facteurs de l'environnement externe pouvant représenter une opportunité ou une menace pour leur entreprise a été effectuée. Les résultats obtenus (tableau 23) montrent que les besoins de la clientèle représentent une opportunité importante pour 43 % des entrepreneurs rencontrés. Le deuxième

TABLEAU 23

OPPORTUNITÉS ET MENACES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE,  
PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

Opportunités	N	%
Les besoins de la clientèle	19	43
Conjoncture économique	11	25
Température et saison	9	20
Qualité des services des fournisseurs	9	20
Publicité et promotion des concurrents	8	18
La taille du marché	6	14
Prix des services des fournisseurs	5	11
Prix des produits des concurrents	5	11
Menaces	N	%
Conjoncture économique	11	25
Disponibilité des ressources financières	9	20
Lois (relatives aux revenus taxes et impôts)	9	20
Nombre des concurrents	8	18
L'arrivée de nouveaux concurrents	8	18
Température et saison	5	11
Prix des produits des concurrents	5	11

facteur perçu par les répondants comme une opportunité est la conjoncture économique (25 % des cas) suivi de près par la température et les saisons ainsi que la qualité des services des fournisseurs (20 % des cas). En ce qui concerne les facteurs de l'environnement externe pouvant représenter une menace pour leurs entreprises, les entrepreneurs ont choisi: la conjoncture économique (dans une proportion de 25 %), la disponibilité des ressources financières et les lois (dans une proportion de 20 %). Notons que la conjoncture économique et le prix des produits des concurrents sont perçus en tant qu'opportunités et menaces, dans une même proportion, par les entrepreneurs interviewés.

Les facteurs de l'environnement proposés dans le questionnaire sont regroupés dans cinq grandes catégories: aspect économique, aspect politique et légal, disponibilité des ressources, fournisseurs et concurrents. Nous présentons, au tableau 24, la compilation du nombre de répondants ayant choisi, pour chaque catégorie, des facteurs représentant une opportunité, puis ceux qui représentent une menace pour leur entreprise. Ce tableau nous informe que l'aspect politique et légal est davantage perçu, par les entrepreneurs, comme une menace pour leur entreprise plutôt qu'une opportunité (20 versus 2). Les fournisseurs sont davantage perçus comme une

TABLEAU 24  
 OPPORTUNITÉS ET MENACES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE,  
 PAR CATÉGORIE

	Nombre d'op- portunités	Nombre de menaces
Aspect économique	35	27
Aspect politique et légal	2	20
Disponibilité des ressources	32	21
Fournisseurs	24	7
Concurrents	24	36

opportunité en comparaison à une menace (24 versus 7). L'aspect économique et la disponibilité des ressources, bien que présentant des tendances moins marquées (respectivement 35 versus 27, 32 versus 21) sont davantage associés à des opportunités contrairement aux concurrents qui sont plutôt associés à des menaces (36 versus 24).

Une évaluation des perceptions des entrepreneurs concernant les facteurs de l'environnement interne pouvant représenter une force ou une faiblesse de leur entreprise a été effectuée à partir de deux questions ouvertes. Les résultats de l'analyse de contenu des réponses à ces deux questions se retrouvent au tableau 25. Il en ressort que les principales forces identifiées par les entrepreneurs relèvent du marketing, notamment le niveau de qualité des services qu'ils offrent

TABLEAU 25  
 FORCES ET FAIBLESSES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES  
 TELLES QUE PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS

Forces	N	%
Marketing:		
Qualité des services qu'ils offrent	15	34
Prix	11	25
Service personnalisé	11	25
Bons contacts avec la clientèle	8	18
Approche-client	7	16
Différenciation des produits et services offerts	6	14
Localisation	6	14
Service rapide	5	11
Disponibilité et heures d'ouverture	5	11
Finance:		
Frais d'opération peu élevés	7	16
Opérations:		
Expertise et connaissances techniques	5	11
Créativité et innovation	4	9

TABLEAU 25 (suite)  
 FORCES ET FAIBLESSES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES  
 TELLES QUE PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS

Faiblesses	N	%
Marketing:		
Réseau de contacts, se faire connaître	10	23
Marketing (publicité, promotion, mise en marché)	6	14
Finance:		
Manque de ressources financières	11	25
Opérations:		
Capacité de production limitée	7	16

(34 %), le prix des services offerts et le service personnalisé (25 %). Les répondants perçoivent de façon générale moins de faiblesses que de forces. Par ailleurs, les faiblesses qui sont fréquemment citées, relèvent des trois mêmes fonctions (marketing, finance, opérations) que les forces. En matière de faiblesses, les principales identifiées par les entrepreneurs sont: le réseau de contacts (23 %), le manque de ressources financières (25 %) et la capacité de production limitée (16 %).

La présentation complète des résultats (distribution de fréquence, niveau de présence (N), FRS de présence (N%), moyenne d'importance sous-échantillon (ISE) et indice d'importance échantillon (IIE) fait l'objet de l'annexe 6. Le tableau 26 reprend ces informations, en excluant la distribution de fréquence et en ajoutant les indications quant à la catégorie représentée par le problème et le type de problème concerné. Les problèmes sont classés (annexe 6 et tableau 26) selon un ordre décroissant d'importance basé sur l'IIE. Soulignons que seuls les problèmes vécus par vingt répondants ou plus sont considérés comme identifiés.

Nous observons une certaine disproportion entre les résultats en terme de niveau de présence et ceux en terme de niveau d'importance des problèmes. Les problèmes présentant les cinq scores les plus élevés quant à la FRS de présence (N%) sont: acquisition et installation des équipements ainsi que réalisation des aménagements (75,0 %, ISE: 2,909); définition des prix de vente (67,4 %, ISE: 2,966); fixer des objectifs (65,9 %, ISE: 2,414); développement d'un système de traitement des informations financières, doute quant au succès et analyse du marché (63,6 %, (ISE respectivement: 2,821, 2,821, 2,714)); contrôle des coûts de mise en oeuvre (62,8 %, ISE: 2,630). Les problèmes présentant les cinq scores les plus élevés quant au niveau d'importance (ISE) ne sont pas les mêmes, ils sont:

TABLEAU 26

PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

#	Problème	Catégorie	Type	Présence		Importance	
				N	N%	ISE	IIE
10	Acquisition, installation équipements ...	Management	Organisation	33	75,0	2,909	2,182
15	Obtention financement	Finance-Comptabilité	Organisation	25	58,1	3,720	2,163
19	Compréhension lois, ...	Environnement	Menace	25	56,8	3,600	2,045
6	Définition des prix de vente	Marketing	Planification	29	67,4	2,966	2,000
11	Développement des services offerts	Production, opérations	Planification	27	61,4	3,074	1,886
20	Lenteur et paperasserie gouvernementale	Environnement	Menace	21	47,7	3,905	1,864
4	Recrutement de clients à l'avance	Marketing	Exécution	24	54,5	3,333	1,818
17	Développement système traitement informations financières	Finance-Comptabilité	Organisation	28	63,6	2,821	1,795
24	Doute du succès	Management	Problèmes personnels	28	63,6	2,821	1,795
2	Analyse du marché	Marketing	Planification	28	63,6	2,714	1,727
12	Identification fournisseurs ...	Production, opérations	Planification	26	59,1	2,808	1,659
16	Contrôle coûts mise en oeuvre	Finance-Comptabilité	Contrôle	27	62,8	2,630	1,651
14	Préparation budgets	Finance-Comptabilité	Planification	23	52,3	3,087	1,614
3	Fixer des objectifs	Management	Planification	29	65,9	2,414	1,591
21	Manque temps pour vie familiale	Management	Problèmes personnels	22	50,0	3,091	1,545

TABLEAU 26 (suite)  
 PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
 LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

#	Problème	Catégorie	Type	Présence		Importance	
				N	N%	ISE	IIE
22	Manque de confiance en soi	Management	Problèmes personnels	24	54,5	2,750	1,500
13	Négociation prix et conditions de crédit avec fournisseurs	Finance-Comptabilité	Organisation	25	56,8	2,600	1,477
23	Manque de soutien moral	Management	Problèmes personnels	26	59,1	2,462	1,455
9	Identification équipements et installations ...	Management	Planification	21	47,7	2,857	1,364
1	Analyse industrie	Management	Planification	23	52,3	2,565	1,341
5	Choix des services à offrir	Marketing	Planification	21	47,7	2,762	1,318
8	Choix localisation	Marketing	Planification	17	39,5	2,765	1,093
25	Opposition de la famille	Management	Problèmes personnels	18	40,9	2,333	0,955
18	Recrutement, sélection employés qualifiés	Ressources humaines	Organisation	12	27,9	2,583	0,721
27	Relations avec associés	Management	Problèmes personnels	10	23,3	2,400	0,558
26	Conflit avec membres de la famille impliqués	Management	Problèmes personnels	7	15,9	2,286	0,364
7	Choix réseau de distribution	Marketing	Planification	7	16,7	1,571	0,262

Légende:

#: numéro du problème dans le questionnaire (annexe 5)  
 N: niveau de présence du problème  
 N%: FRS de présence du problème  
 ISE: moyenne d'importance sous-échantillon  
 IIE: indice d'importance échantillon

lenteur et paperasserie gouvernementale (3,905, N%: 47,7 %); obtention du financement (3,720, N%: 58,1 %); compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales (3,600, N%: 56,8 %); recrutement de clients à l'avance (3,333, N%: 54,5 %); manque de temps pour la vie familiale (3,091, N%: 50,0 %).

Nous pouvons aussi remarquer: que la majorité des problèmes (18 problèmes sur 27, soit les deux tiers) ont été vécus dans au moins 50 % des entreprises étudiées; et que la majorité des problèmes (21 problèmes sur 27, soit plus des trois quarts) présentent un moyenne d'importance supérieure à 2,500 (ce qui signifie, selon l'échelle, à mi-chemin entre un peu et moyennement important).

Le tableau 26 permet aussi de faire ressortir les catégories fonctionnelles les mieux représentées par les problèmes jugés les plus importants<sup>39</sup>, par l'ensemble des entrepreneurs interrogés. Il s'agit des fonctions marketing (définition des prix de vente; recrutement de clients à l'avance; et analyse du marché), finance - comptabilité (obtention du financement et développement d'un système de traitement des informations financières), production, opérations (développement des services offerts), et management

---

<sup>39</sup> Pour chacune des catégories, nous relevons les problèmes compris dans les dix premiers, selon l'ordre décroissant d'indice d'importance échantillon (IIE). Il s'agit environ du tiers des problèmes associés au prédémarrage (10 sur 27, soit 37 %).

(acquisition et l'installation des équipements, ainsi que réalisation des aménagements nécessaires et doute quant au succès). Finalement, les deux seuls problèmes reliés à l'environnement externe, soumis pour évaluation, seraient assez importants, il s'agit de la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales ainsi que la lenteur et la paperasserie gouvernementale.

Une analyse par type de problèmes (activités, problèmes personnels, menaces, voir tableau 26) montre que les activités de planification et d'organisation semblent les plus problématiques, lors du prédémarrage, pour l'ensemble des entrepreneurs interviewés. Les principaux<sup>40</sup> problèmes identifiés concernant la planification sont: la définition des prix de vente; le développement des services offerts; et l'analyse de marché. Quant à l'organisation, il s'agit de: l'acquisition et l'installation des équipements ainsi que la réalisation des aménagements; l'obtention du financement; et le développement d'un système de traitement des informations financières. D'autres activités présentent aussi des problèmes évalués parmi les plus importants, il s'agit du recrutement de clients à l'avance (activité d'exécution), du doute quant au succès (problème personnel des propriétaires-dirigeants).

---

<sup>40</sup>

Nous avons extrait les problèmes présentant l'IIE le plus élevé, voir note 39.

Finalement, on identifie aussi deux problèmes reliés à l'environnement qui constituent une menace: la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales ainsi que la lenteur et la paperasserie gouvernementale.

Afin de terminer cette sous-section, les "autres" problèmes désignés par les répondants ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Ils sont peu nombreux (7) et ils représentent soit un élément pouvant être compris dans un des 27 énoncés proposés, soit un élément qui ne peut faire partie de la définition de problème relié à une entreprise ou à son propriétaire-dirigeant.

#### 5.5.2 Causes fondamentales des problèmes identifiés

Cette deuxième partie des résultats, présente les causes fondamentales des problèmes vécus dans les entreprises, lors de la phase de prédémarrage, telles que perçues par les entrepreneurs interrogés. Ainsi, pour la plupart des problèmes vécus<sup>41</sup>, les répondants devaient désigner entre zéro et 3 choix parmi les 7 causes fondamentales proposées. La

---

<sup>41</sup> L'identification des causes fondamentales s'applique seulement au vingt premiers problèmes (numéro 1 à 20, excluant les problèmes personnels des propriétaires-dirigeants).

distribution de fréquence des résultats est présentée à l'annexe 7, suivant le même ordre décroissant d'importance des problèmes (IIE) qu'au tableau 26. Cet ordonnancement a aussi été utilisé pour le tableau 27, qui fait ressortir les problèmes désignés par au moins 20 répondants (soit 45 % de l'échantillon) ainsi que les causes attribuées à ceux-ci par au moins 25 % des entrepreneurs ayant vécu le problème.

Ainsi, le problème d'acquisition et d'installation des équipements, réalisation des aménagements nécessaires est principalement causé, selon les entrepreneurs l'ayant vécu, par le manque de ressources, le manque d'expérience et le manque de temps, dans des proportions respectives de 62,5 %, 28,1 % et 28,1 %. Pour le deuxième problème en importance, l'obtention du financement, les principales causes seraient le manque de ressources (dans une proportion de 44,0 %), la manque d'assistance (32,0 %) et le fait que l'information soit difficilement accessible (28,0 %). Voici quelques-uns des problèmes jugés importants (IIE supérieur à 1,800, voir tableau 26) ainsi que les principales causes qui leur sont attribuées par les répondants. Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales: manque de formation (52,0 %), d'expérience (40,0 %) et d'information (36,0 %); définition des prix de vente: manque d'expérience (55,2 %) et d'information (41,4 %); développement des services offerts: manque

TABLEAU 27

PRINCIPAUX PROBLÈMES VÉCUS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

ET LEURS PRINCIPALES CAUSES FONDAMENTALES,

SELON LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

#	Problème	N	Causes fondamentales Manque de:	n	C(%)
10	Acquisition et installation des équipements, réalisation des aménagements nécessaires	32	Ressources Expérience Temps	20 9 9	62,5 28,1 28,1
15	Obtention du financement	25	Ressources Assistance Information	11 8 7	44,0 32,0 28,0
19	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales	25	Formation Expérience Information	13 10 9	52,0 40,0 36,0
6	Définition des prix de vente	29	Expérience Information	16 12	55,2 41,4
11	Développement des services offerts	27	Expérience Ressources	13 8	48,1 29,6
20	Lenteur et paperasserie gouvernementale	21	Information Temps Assistance Expérience	12 9 9 7	57,1 42,9 42,9 33,3
4	Recrutement de clients à l'avance	24	Contacts Expérience Temps	15 7 6	62,5 29,2 25,0
17	Développement d'un système de traitement des informations financières	28	Expérience	17	60,7
2	Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	28	Information Contacts	13 9	46,4 32,1
12	Identification des fournisseurs et planification des achats	26	Expérience Contacts	12 10	46,2 38,5
16	Contrôle des coûts de mise en oeuvre	27	Expérience	11	40,7
14	Préparation de budgets	23	Expérience Formation Ressources	11 9 6	47,8 39,1 26,1
3	Se fixer des objectifs à atteindre	29	Expérience Information	11 9	37,9 31,0

TABLEAU 27 (suite)

PRINCIPAUX PROBLÈMES VÉCUS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE  
ET LEURS PRINCIPALES CAUSES FONDAMENTALES,  
SELON LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

#	Problème	N	Causes fondamentales Manque de:	n	C(%)
13	Négociation des prix et des conditions de crédit avec les fournisseurs	25	Expérience	10	40,0
9	Identification des équipements et installations nécessaires	21	Expérience	9	42,9
			Ressources	8	38,1
			Information	7	33,3
1	Analyse de l'industrie	23	Expérience	8	34,8
			Information	7	30,4
5	Choix des services à offrir	21	Expérience	9	42,9
			Information	6	28,6

Légende:

#: numéro du problème dans le questionnaire (annexe 5)  
N: niveau de présence du problème  
n: nombre de répondants ayant fait ce choix  
C%: FRS de la cause par rapport au niveau de présence du problème, correspond à n/N

d'expérience (48,1 %) et de ressources (29,6 %); lenteur et paperasserie gouvernementale: manque d'information (57,1 %), de temps, d'assistance (42,9 %) et d'expérience (33,3 %); recrutement de clients à l'avance: manque de contacts (62,5 %), d'expérience (29,2 %) et de temps (25,0 %).

Pour chacune des sept causes proposées, nous avons compilé (tableau 28) le nombre total de fois qu'elle a été choisie, par les entrepreneurs, pour l'ensemble des problèmes (annexe 7). Le

TABLEAU 28

FRÉQUENCES DES CAUSES FONDAMENTALES ASSOCIÉES AUX  
PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

	FAS	FRS (%)
Manque d'expérience	176	37,4
Information difficilement accessible	116	24,6
Manque de ressources financières	107	22,7
Manque de temps	78	16,6
Manque de contacts personnels	74	15,7
Manque de formation, de connaissances	66	14,0
Manque d'assistance	64	13,6

nombre de fois maximum correspond au total du niveau de présence des problèmes (N) numéro 1 à 20, soit 471. Le tableau 28 comprend donc les résultats concernant les FAS et les FRS (établies en considérant le total des N: 471 comme dénominateur) des sept causes proposées, suivant un ordre décroissant de fréquence.

Ainsi, le manque d'expérience explique (est considéré comme une cause fondamentale) environ le tiers (37,4 %) des

phase de démarrage, par les entrepreneurs consultés, ainsi que le niveau d'importance qu'ils leur accordent sont présentés en annexe 8 (distribution de fréquence, niveau de présence, ISE et IIE) et résumés au tableau 29 (catégorie, type, niveau de présence, ISE et IIE). Soulignons que seuls les problèmes vécus par vingt répondants ou plus sont considérés comme identifiés.

Lors de la phase de démarrage, nous observons un peu moins de disproportions entre les résultats en terme de niveau de présence et en terme de niveau d'importance que lors de la phase précédente. Ainsi, parmi les onze problèmes qui atteignent les cinq scores les plus élevés de FRS de présence (N%), cinq présentent aussi un niveau d'importance élevé (parmi les dix plus élevés). Ce sont: recruter de nouveaux clients (81,8 %, ISE: 3,389); récession économique (81,8 %, ISE: 3,139); atteinte d'un niveau de vente suffisant (79,5 %, ISE: 3,200); gestion du temps (75,0 %, ISE: 3,485) et manque de temps pour la vie familiale (75,0 %, ISE: 3,364). Les autres problèmes très présents (N%) mais jugés moins importants (ISE), par les entrepreneurs les ayant vécus, sont: définition des prix de vente (79,5 %); identification de bons outils pour se faire connaître (77,3 %); revenus insuffisants pour couvrir les obligations financières personnelles et concurrence (75,0 %); finalement, production pour suffire à la demande et connaissance des besoins des clients (70,5 %).

TABLEAU 29  
PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	Catégorie	Type	Présence		Importance	
				N	N%	ISE	IIE
7	Recruter nouveaux clients	Marketing	Exécution	36	81,8	3,389	2,773
38	Gestion du temps	Management	Gestion (4 fonctions)	33	75,0	3,485	2,614
43	Récession économique	Environnement	Menace	36	81,8	3,139	2,568
8	Atteinte niveau de vente suffisant	Marketing	Exécution	35	79,5	3,200	2,545
45	Manque temps pour vie familiale	Management	Problèmes personnels	33	75,0	3,364	2,523
4	Comment se faire connaître...	Marketing	Exécution	34	77,3	3,000	2,318
44	Revenus... insuffisants obligations personnelles	Management	Problèmes personnels	33	75,0	2,970	2,227
3	Définition des prix de vente	Marketing	Planification	35	79,5	2,629	2,091
42	Concurrence	Environnement	Menace	33	75,0	2,788	2,091
21	Obtention financement	Finance-Comptabilité	Organisation	27	61,4	3,333	2,045
15	Production pour suffire demande	Production, opérations	Exécution	31	70,5	2,871	2,023
1	Connaissance besoins clients	Marketing	Planification	31	70,5	2,839	2,000
39	Compréhension des lois...	Environnement	Menace	27	61,4	3,111	1,909
40	Contraintes, fardeau administratif... gouvernements	Environnement	Menace	22	52,4	3,636	1,905
36	Établissement objectifs profit	Management	Planification	29	67,4	2,759	1,860

TABLEAU 29 (suite)

PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	Catégorie	Type	Présence		Importance	
				N	N%	ISE	IIE
22	Gestion liquidités	Finance-Comptabilité	Gestion (4 fonctions)	28	63,6	2,857	1,818
6	Identifier techniques de vente efficaces	Marketing	Planification	26	59,1	3,077	1,818
14	Planification des opérations	Production, opérations	Planification	27	61,4	2,852	1,750
12	Réalisation aménagements...	Management	Organisation	26	60,5	2,885	1,744
2	Choix caractéristiques et qualité services offerts	Marketing	Planification	28	63,6	2,714	1,727
17	Contrôle des coûts	Production, opérations	Contrôle	27	62,8	2,704	1,698
20	Préparation budgets	Finance-Comptabilité	Planification	26	59,1	2,808	1,659
13	Identification fournisseurs fiables	Production, opérations	Planification	26	59,1	2,769	1,636
23	Gestion des comptes clients	Finance-Comptabilité	Gestion (4 fonctions)	26	60,5	2,615	1,581
29	Compréhension ... données comptables	Finance-Comptabilité	Exécution	26	59,1	2,577	1,523
19	Amélioration ou innovation services	Production, opérations	Exécution	25	58,1	2,480	1,442
16	Contrôle qualité produits services	Production, opérations	Contrôle	27	61,4	2,333	1,432
10	Choix, achat mobilier et équipements	Production, opérations	Organisation	26	59,1	2,385	1,409
35	Choix orientations long terme	Management	Planification	25	56,8	2,440	1,386
26	Développement système comptable	Finance-Comptabilité	Organisation	22	50,0	2,636	1,318

TABLEAU 29 (suite)

PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	Catégorie	Type	Présence		Importance	
				N	N%	ISE	IIE
28	Obtention rapports financiers délais courts	Finance-Comptabilité	Contrôle	20	45,5	2,900	1,318
48	Doute du succès	Management	Problèmes personnels	26	59,1	2,115	1,250
11	Choix achat fournitures...	Production, opérations	Exécution	24	54,5	2,250	1,227
27	Tenue registres comptables	Finance-Comptabilité	Exécution	18	41,9	2,889	1,209
46	Manque de confiance en soi	Management	Problèmes personnels	26	59,1	2,038	1,204
33	Garder bons employés...	Ressources humaines	Direction	16	36,4	3,188	1,159
30	Recrutement, sélection employés...	Ressources humaines	Organisation	15	34,1	3,400	1,159
24	Gestion investissements, financement long terme	Finance-Comptabilité	Gestion (4 fonctions)	16	37,2	3,063	1,140
32	Entraînement formation employés	Ressources humaines	Organisation	16	36,4	2,875	1,045
47	Manque soutien moral	Management	Problèmes personnels	24	54,5	1,917	1,045
37	Structure de l'entreprise...	Management	Organisation	18	41,9	2,444	1,023
41	Politiques des gouvernements	Environnement	Menace	15	34,1	3,000	1,023
18	Contrôle des inventaires	Production, opérations	Contrôle	19	43,2	2,263	0,977
31	Motivation employés ... objectifs entreprise	Ressources humaines	Direction	12	27,3	3,167	0,864
5	Recrutement de bons vendeurs	Marketing	Organisation	11	26,2	3,182	0,833
9	Distribution des produits	Marketing	Exécution	15	35,7	2,333	0,833

TABLEAU 29 (suite)

PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	Catégorie	Type	Présence		Importance	
				N	N%	ISE	IIE
25	Relations ... avec créanciers	Finance-Comptabilité	Exécution	14	31,8	2,214	0,705
50	Relations avec les associés	Management	Problèmes personnels	11	25,0	2,455	0,614
49	Conflits avec les membres de la famille impliqués	Management	Problèmes personnels	10	22,7	2,400	0,545
34	Autres activités ... ressources humaines	Ressources humaines	Organisation	12	27,3	1,750	0,477

Légende:

#: numéro du problème dans le questionnaire (annexe 5)

N: niveau de présence du problème

N%: FRS de présence du problème

ISE: moyenne d'importance sous-échantillon

IIE: indice d'importance échantillon

Les autres problèmes qui atteignent les dix scores les plus élevés au niveau de l'importance (ISE) mais dont la FRS de présence (N%) n'est pas parmi les plus élevées sont: contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements (3,636, N%: 52,4 %); recrutement et sélection d'employés qualifiés (3,400, N%: 34,1 %); obtention du financement (3,333, N%: 61,4 %); garder les bons employés (3,188, N%: 36,4 %); recrutement de bons vendeurs (3,182, N%: 26,2 %); motivation des employés pour qu'ils adhèrent aux

objectifs de l'entreprise (3,167, N%: 27,3 %); compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales (3,111, N%: 61,4 %).

Nous remarquons aussi que: la majorité des problèmes (34 problèmes sur 50, soit plus des deux tiers) ont été vécus dans au moins 50 % des entreprises étudiées; et que la même proportion (34 sur 50) présente une moyenne d'importance supérieure à 2,500 (ce qui signifie, selon l'échelle, à mi-chemin entre un peu et moyennement important).

Nous observons<sup>43</sup> (tableau 29) que les catégories marketing, management et environnement externe seraient davantage représentées lors de la phase de démarrage. Les principaux problèmes reliés au marketing seraient: le recrutement de nouveaux clients, l'atteinte d'un niveau de vente suffisant, l'identification de bons outils pour se faire connaître, la définition des prix de vente, la connaissance des besoins des clients, l'identification de techniques de vente efficaces et, finalement, le choix des caractéristiques et du niveau de qualité des produits et des services. Les principaux problèmes reliés au management seraient: la gestion du temps, le manque de temps pour la vie familiale, l'insuffisance de

---

<sup>43</sup> En retenant les vingt problèmes jugés les plus importants par tous les répondants (selon l'IIE). Il s'agit de plus du tiers des problèmes associés au démarrage (20 sur 50, soit 40 %).

revenus pour couvrir les obligations financières personnelles, l'établissement des objectifs de profit et la réalisation des aménagements et installations nécessaires. Les quatre problèmes reliés à l'environnement externe qui se distinguent sont: la récession économique, la concurrence, les problèmes de compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, ainsi que, les contraintes, le fardeau administratif et les délais imposés par les gouvernements. Alors que seulement deux problèmes se distinguent, dans la catégorie finance - comptabilité (obtention du financement et d'un soutien financier; gestion des liquidités) et le même nombre dans la catégorie production (opérations) (production des biens et services pour suffire à la demande et la planification des opérations). Finalement, la catégorie ressources humaines ne compte pas de problème d'importance majeure (selon l'ensemble des répondants).

Les types de problèmes qui ressortent (selon les mêmes critères que pour les catégories de problèmes) sont principalement les activités de planification, d'exécution et les menaces découlant de l'environnement externe. Les principaux problèmes de planification sont: définition des prix de vente, connaissance des besoins des clients, établissement des objectifs de profit, identification de techniques de vente efficaces, planification des opérations, choix des

caractéristiques et du niveau de qualités des produits et des services offerts). Les principaux problèmes d'exécution sont: recruter de nouveaux clients, atteindre un niveau de vente suffisant, identifier les bons outils pour se faire connaître, produire pour suffire à la demande. Quant aux menaces, il s'agit des quatre problèmes liés à l'environnement externe énumérés plus haut. Les autres types de problèmes, comprenant des problèmes jugés importants, sont: les activités d'organisation (obtention du financement, réalisation des aménagements et installations nécessaires), les quatre fonctions managériales regroupées (gestion du temps et gestion des liquidités), finalement les problèmes personnels des propriétaires-dirigeants (manque de temps pour la vie familiale et insuffisance de revenus pour couvrir les obligations financières personnelles).

Les problèmes "autres", suggérés par les répondants, concernant la phase de démarrage sont au nombre de six et peuvent tous être regroupés parmi les 50 énoncés de problèmes proposés.

### 5.6.2 Causes fondamentales des problèmes identifiés

Cette partie des résultats provient des réponses à la deuxième question de la partie D du questionnaire (annexe 5). Les résultats ont été compilés selon la même méthode que celle utilisée pour les causes fondamentales des problèmes identifiés lors du prédémarrage. Ainsi, la distribution de fréquence relative à la perception des entrepreneurs consultés quant aux causes fondamentales des problèmes<sup>44</sup> vécus lors du démarrage est présentée à l'annexe 9 et le tableau 30 fait ressortir les problèmes vécus par au moins 20 entrepreneurs (soit 45 % de l'échantillon) ainsi que les causes attribuées à ces problèmes par au moins 25 % des répondants ayant vécu le problème.

Parmi ces problèmes (tableau 30), les plus importants (indice "IIE" supérieur à 1,8, jusqu'au problème numéro 6) peuvent tous être expliqués, par le manque d'expérience, dans des proportions variant entre 25,9 % et 52,9 % des entrepreneurs concernés, sauf le problème relié aux contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements. Plusieurs problèmes sont aussi attribués au manque de temps, dans des proportions variant entre 25,9 % et 51,6 %, ce sont les problèmes: d'atteinte et de recrutement de

---

44 Soulignons que les répondants devaient se prononcer concernant les causes des 40 premiers problèmes, excluant ainsi certains problèmes relatifs à l'environnement externe et tous les problèmes personnels des propriétaires-dirigeants.

TABLEAU 30

PRINCIPAUX PROBLÈMES VÉCUS LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

ET LEURS PRINCIPALES CAUSES FONDAMENTALES,

SELON LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

#	Problème	N	Causes fondamentales Manque de:	n	C(%)
7	Atteindre et recruter de nouveaux clients	36	Contacts Temps Expérience	18 12 10	50,0 33,3 27,8
38	Gestion du temps	33	Expérience Temps	14 13	42,4 39,4
8	Atteinte d'un niveau de vente suffisant	35	Temps Expérience	13 10	37,1 28,6
4	Identification des bons outils pour se faire connaître	34	Expérience Ressources	18 11	52,9 32,4
3	Définition des prix de vente	35	Expérience Information	16 12	45,7 34,3
21	Obtention du financement	27	Ressources Expérience	14 7	51,9 25,9
15	Production des biens et services pour suffire à la demande	31	Temps Expérience	16 11	51,6 35,5
1	Connaissance des besoins des clients	31	Expérience Information	14 9	45,2 29,0
39	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales	27	Expérience Formation Information Temps Assistance	10 9 9 7 7	37,0 33,3 33,3 25,9 25,9
40	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements	22	Temps Assistance Information	10 10 7	45,5 45,5 31,8
36	Établissement des objectifs de profit	29	Expérience	12	41,4
22	Gestion des liquidités	28	Expérience Ressources	10 7	35,7 25,0
6	Identification de techniques de vente efficaces	26	Expérience Formation	12 7	46,2 26,9

TABLEAU 30 (suite)

PRINCIPAUX PROBLÈMES VÉCUS LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

ET LEURS PRINCIPALES CAUSES FONDAMENTALES,

SELON LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

#	Problème	N	Causes fondamentales Manque de:	n	C(%)
14	Planification des opérations	27	Expérience Temps	12 12	44,4 44,4
12	Réalisation des aménagements et installations nécessaires	26	Ressources Temps Expérience	14 8 7	53,8 30,8 26,9
2	Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des produits et services offerts	28	Expérience	11	39,3
17	Contrôle des coûts	27	Expérience Information	14 7	51,9 25,9
20	Préparation des budgets	26	Expérience Temps Formation	12 11 7	46,2 42,3 26,9
13	Identification de fournisseurs fiables	26	Expérience Contacts Information	12 10 7	46,2 38,5 26,9
23	Gestion des comptes clients	26	Expérience Temps	11 7	42,3 26,9
29	Compréhension et interprétation des données comptables	26	Formation Expérience	12 11	46,2 42,3
19	Amélioration ou innovation au niveau des produits et services	25	Temps Ressources Formation	9 8 7	36,0 32,0 28,0
16	Contrôle de la qualité des produits et services	27	Expérience Temps	9 7	33,3 25,9
10	Choix et achat mobilier et équipements	26	Ressources	11	42,3
35	Choix des orientations à long terme	25	Expérience	11	44,0
26	Développement d'un système comptable	22	Formation Temps Expérience	10 9 8	45,5 40,9 36,4

TABLEAU 30 (suite)

PRINCIPAUX PROBLÈMES VÉCUS LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE  
ET LEURS PRINCIPALES CAUSES FONDAMENTALES,  
SELON LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS

#	Problème	N	Causes fondamentales Manque de:	n	C(%)
28	Obtention de rapports financiers dans des délais assez courts	20	Temps Expérience	13 5	65,0 25,0
11	Choix et achat des fournitures et accessoires	24	Ressources	9	37,5

Légende:

- #: numéro du problème dans le questionnaire (annexe 5)  
 N: niveau de présence du problème  
 n: nombre de répondants ayant choisi cette cause  
 C%: FRS de la cause par rapport au niveau de présence du problème, correspond à  $n/N$

nouveaux clients, de gestion du temps, d'atteinte d'un niveau de vente suffisant, de production de biens et services pour suffire à la demande, de compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, et finalement, des contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements. Quelques-uns de ces problèmes (IIE supérieur à 1,8) sont expliqués par d'autres causes fondamentales. Ainsi les problèmes d'atteinte et de recrutement de nouveaux clients s'expliqueraient aussi par le manque de contacts personnels dans une proportion de 50,0 % des entrepreneurs qui les ont vécus. Le problème d'identification des bons outils pour se

faire connaître s'expliquerait par le manque de ressources (32,4 %). La définition des prix de vente serait problématique parce que l'information est difficilement accessible (34,3 %). Alors que les problèmes liés à l'obtention du financement seraient causés par le manque de ressources (51,9 %), la connaissance des besoins des clients par le manque d'information (29,0 %), la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, par le manque de formation, d'information (33,3 %) et d'assistance (25,9 %), les contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements, par le manque d'assistance (45,5 %) et le manque d'information (31,8 %), la gestion des liquidités, par le manque de ressources (25,0 %), finalement, l'identification de techniques de vente efficaces, par le manque de formation (26,9 %).

La compilation du nombre total de fois que chacune des causes ont été choisies pour l'ensemble des problèmes est présentée à l'annexe 9. Le nombre maximum de fois correspond au total du niveau de présence (N) des problèmes (numéro 1 à 40), soit 957. Le tableau 31 comprend les résultats concernant les FAS et les FRS (établies en considérant le total des N: 957, comme dénominateur) des sept causes proposées, suivant un ordre décroissant de fréquence.

TABLEAU 31

FRÉQUENCES DES CAUSES FONDAMENTALES ASSOCIÉES AUX  
PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

	FAS	FRS (%)
Manque d'expérience	339	35,4
Manque de temps	249	26,0
Manque de ressources financières	180	18,8
Manque de formation, de connaissances	149	15,6
Information difficilement accessible	146	15,3
Manque de contacts personnels	89	9,3
Manque d'assistance	79	8,3

Nous observons que le manque d'expérience explique, selon les entrepreneurs interrogés, 35,4 % des problèmes<sup>45</sup> qu'ils associent à la phase de démarrage. Les six autres causes expliquent ces problèmes dans les proportions suivantes: le manque de temps (26,0 %), le manque de ressources financières (18,8 %), le manque de formation (15,6 %), le fait que l'information est difficilement accessible (15,3 %), le manque de contacts personnels (9,3 %) et finalement, le manque d'assistance (8,3 %).

---

<sup>45</sup> Excluant certains problèmes liés à l'environnement externe et tous les problèmes personnels des propriétaires-dirigeants (numéro 41 à 50).

Ceci termine la partie descriptive de la présentation des résultats, nous poursuivons avec la vérification des hypothèses et des sous-hypothèses qui sous-tendent cette recherche.

## **5.7 Vérification des hypothèses et sous-hypothèses**

### **5.7.1 Vérification de l'hypothèse 1**

La première hypothèse suggère la prédominance de certains problèmes à l'intérieur de la phase de prédémarrage. De par sa définition, la prédominance réfère à un niveau d'importance plus élevé. Dans le cadre de cette recherche, nous disposons d'une mesure du niveau d'importance. Par contre, nous devons aussi considérer le niveau de présence des problèmes, afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas de problèmes vécus dans certains cas isolés seulement, mais dont le niveau d'importance serait très élevé dans ces cas. Cette situation aurait pour effet de ne pas bien représenter le contexte général de chacune des phases de développement analysées. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, pour qu'un problème soit prédominant, il doit être présent dans environ la moitié<sup>46</sup> des entreprises étudiées

---

<sup>46</sup> Critère de niveau de présence établi, de façon arbitraire, à un minimum de 20 répondants sur 44 (soit 45,5 %).

et se démarquer des autres en étant évalué comme plus important.

Nous avons donc, dans un premier temps, relevé les problèmes présents dans au moins 20 entreprises (45,5 %), afin de respecter le critère du niveau de présence minimal. La cote d'importance a été utilisée afin d'identifier les problèmes qui se démarquent par leur niveau d'importance élevé. Ainsi, un problème dont la distribution de fréquence n'est pas uniforme et dont le score (nombre de répondants ayant choisi une cote) le plus élevé se situe aux choix 4 (assez important) ou 5 (très important) pourrait être considéré comme prédominant. Le test d'ajustement du khi-carré a été retenu afin de vérifier, de façon statistique, l'uniformité de la distribution de fréquence des problèmes. Puisque le nombre de variables (problèmes) est important, par rapport au nombre d'observations (répondants), nous avons fait une présélection des problèmes afin de déterminer ceux qui seraient soumis au test statistique. Il nous a fallu, tout d'abord, regrouper les résultats de l'évaluation de l'importance des problèmes retenus en trois groupes: combinaison des choix 1 et 2 (problème pas et peu important), maintien du choix 3 (problème moyennement important), et combinaison des choix 4 et 5 (problème assez et très important). Ce regroupement, présenté au tableau 32, permet d'obtenir une fréquence théorique supérieure à 5 et rend

TABLEAU 32  
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCES REGROUPÉES,  
PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

#	Problème	1+2	3	4+5	N	N(%)
		n	n	n		
10	Acquisition et installation équipements ...	16	5	12	33	75,0
<u>15</u>	<u>Obtention financement</u>	5	5	<u>15</u>	25	58,1
<u>19</u>	<u>Compréhension lois, ...</u>	8	1	<u>16</u>	25	56,8
6	Définition des prix de vente	12	6	11	29	67,4
11	Développement services offerts	9	8	10	27	61,4
<u>20</u>	<u>Lenteur et paperasserie gouvernementale</u>	5	2	<u>14</u>	21	47,7
<u>4</u>	<u>Recrutement de clients à l'avance</u>	7	3	<u>14</u>	24	54,5
17	Développement système traitement informations financières	16	4	8	28	63,6
24	Doute du succès	9	12	7	28	63,6
2	Analyse marché	14	7	7	28	63,6
12	Identification fournisseurs ...	14	3	9	26	59,1
16	Contrôle coûts mise en oeuvre	13	7	7	27	62,8
<u>14</u>	<u>Préparation budgets</u>	8	5	<u>10</u>	23	52,3
3	Fixer objectifs	18	3	8	29	65,9
21	Manque de temps pour vie familiale	7	8	7	22	50,0
22	Manque de confiance en soi	10	7	7	24	54,5
13	Négociation prix et conditions de crédit avec fournisseurs	11	8	6	25	56,8
23	Manque de soutien moral	15	8	3	26	59,1
9	Identification équipements et installations ...	10	5	6	21	47,7
1	Analyse industrie	13	3	7	23	52,3
5	Choix services à offrir	10	3	8	21	47,7

possible l'utilisation du test d'ajustement du khi-carré. Par la suite, l'analyse des distributions de fréquences regroupées a été effectuée, afin d'identifier les problèmes dont le score le plus élevé se situe dans le regroupement des cotes 4 et 5, et dont la distribution de fréquence, ne semble pas uniforme. Ces problèmes, au nombre de cinq (obtention du financement, compréhension des lois..., lenteur et paperasserie gouvernementale, recrutement de clients à l'avance, et préparation de budgets), sont soulignés dans le tableau 32. Ils ont été soumis au test d'ajustement du khi-carré dont les résultats sont présentés au tableau 33.

En retenant le seuil de signification de 0,05, quatre problèmes présentent une distribution de fréquence non uniforme. Ces quatre problèmes (obtention du financement, compréhension des lois..., lenteur et paperasserie gouvernementale, et recrutement de clients à l'avance) pourraient être prédominants lors de la phase de prédémarrage. Afin de vérifier si ces quatre problèmes présentent des niveaux d'importance différents les uns des autres, nous avons utilisé le test du signe. Ce test, de type non paramétrique, a été choisi en fonction des données à traiter: nombre limité d'observations et mesures de niveau d'intervalle présentant une distribution non uniforme. Les tests du signe ont été réalisés à l'aide des cotes d'évaluation choisies uniquement par les

TABLEAU 33  
TESTS D'AJUSTEMENT DU KHI-CARRÉ  
PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

#	Problème	Seuil de signification	Distribution non uniforme
15	Obtention financement	0,018	✓
19	Compréhension lois, ...	0,001	✓
20	Lenteur et paperasserie gouvernementale	0,004	✓
4	Recrutement de clients à l'avance	0,021	✓
14	Préparation budgets	0,438	

répondants qui ont vécu chacun des deux problèmes comparés. Les résultats de ces tests sont présentés au tableau 34. Soulignons que nous considérons les problèmes comme étant significativement différents à un seuil de signification de 0,05.

Selon les résultats des tests (tableau 34), le niveau d'importance de chacun des quatre problèmes ne présente pas de différence significative par rapport à celui des trois autres problèmes. Nous en concluons que parmi les quatre problèmes prédominants, aucun ne prédomine par rapport aux trois autres.

problèmes, désignés dans l'hypothèse, se classent aux neuvième, dixième et dix-huitième rang des résultats de cette étude. Cette sous-hypothèse est donc partiellement confirmée concernant notre échantillon, parce que trois des cinq problèmes qu'elle désigne ne peuvent être considérés comme les principaux problèmes vécus dans les entreprises étudiées, lors du prédémarrage. Selon les résultats, les principaux problèmes, outre les deux problèmes énoncés plus haut, seraient: l'acquisition et l'installation des équipements ainsi que la réalisation des aménagements nécessaires; la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales; et la définition des prix de vente.

### 5.7.3 Vérification de la sous-hypothèse 1.2

Le manque d'expérience des propriétaires-dirigeants est désigné, dans cette sous-hypothèse, comme étant la principale cause fondamentale des problèmes rencontrés dans les entreprises de services en phase de prédémarrage. Le manque d'expérience ressort comme étant la cause la plus souvent (176 fois) choisie par les entrepreneurs interviewés (voir tableau 28). De plus, la deuxième cause la plus souvent invoquée, l'information difficilement accessible, est choisie

TABLEAU 35  
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCES REGROUPÉES,  
PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	1+2 n	3 n	4+5 n	N	N(%)
7	<u>Recruter nouveaux clients</u>	7	12	<u>17</u>	36	81,8
38	<u>Gestion du temps</u>	9	6	<u>18</u>	33	75,0
43	<u>Récession économique</u>	13	8	<u>15</u>	36	81,8
8	<u>Atteinte niveau vente suffisant</u>	10	11	<u>14</u>	35	79,5
45	<u>Manque temps pour vie familiale</u>	11	4	<u>18</u>	33	75,0
4	Comment se faire connaître...	11	12	11	34	77,3
44	Revenus... insuffisants obligations personnelles	12	11	10	33	75,0
3	Définition des prix de vente	18	10	7	35	79,5
42	Concurrence	14	10	9	33	75,0
21	<u>Obtention financement</u>	10	4	<u>13</u>	27	61,4
15	Production pour suffire demande	15	7	9	31	70,5
1	Connaissance besoins clients	14	9	8	31	70,5
39	<u>Compréhension des lois...</u>	9	7	<u>11</u>	27	61,4
40	<u>Contraintes, fardeau administratif... gouvernements</u>	4	7	<u>11</u>	22	52,4
36	Établissement objectifs profit	11	11	7	29	67,4
22	Gestion des liquidités	11	8	9	28	63,6
6	<u>Identifier techniques de vente efficaces</u>	8	8	<u>10</u>	26	59,1
14	Planification des opérations	9	10	8	27	61,4

TABLEAU 35 (suite)  
DISTRIBUTION DE FRÉQUENCES REGROUPÉES,  
PROBLÈMES IDENTIFIÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

# Problème	1+2 n	3 n	4+5 n	N	N(%)
12 Réalisation aménagements...	11	5	10	26	60,5
2 Choix caractéristiques et qualité services offerts	13	7	8	28	63,6
17 Contrôle des coûts	12	6	9	27	62,8
20 Préparation des budgets	12	7	7	26	59,1
13 Identification fournisseurs fiables	10	9	7	26	59,1
23 Gestion des comptes clients	15	5	6	26	60,5
29 Compréhension ... données comptables	13	9	4	26	59,1
19 Amélioration ou innovation services	12	10	3	25	58,1
16 Contrôle qualité produits services	16	8	3	27	61,4
10 Choix et achat mobilier et équipements	15	7	4	26	59,1
35 Choix orientations long terme	13	9	3	25	56,8
26 Développement système comptable	10	8	4	22	50,0
28 Obtention rapports financiers délais courts	7	8	5	20	45,5
48 Doute du succès	17	7	2	26	59,1
11 Choix achat fournitures...	14	7	3	24	54,5
46 Manque de confiance en soi	19	5	2	26	59,1
47 Manque soutien moral	19	3	2	24	54,5

identification de techniques de vente efficaces. La distribution de fréquence regroupée, de ces neuf problèmes, a été soumise au test d'ajustement du khi-carré dont les résultats sont présentés au tableau 36.

Selon le seuil de signification de 0,05, seulement deux problèmes semblent présenter une distribution de fréquence non uniforme. Ces deux problèmes (la gestion du temps et le manque de temps pour la vie familiale) pourraient être prédominants lors de la phase de démarrage. Afin de vérifier s'ils présentent un niveau d'importance différent, nous avons réalisé un test du signe (tel qu'expliqué à la sous-section 5.7.1). Les résultats de ce test (tableau 37) montrent que les deux problèmes présentent des niveaux d'importance significativement non différents (seuil de signification supérieur à 0,05). Ainsi, concernant notre échantillon, nous pouvons retenir l'hypothèse 2, selon laquelle il existe des problèmes prédominants, lors de la phase de démarrage des entreprises de services; ces problèmes étant: les problèmes de gestion du temps et de manque de temps pour la vie familiale.

TABLEAU 36  
TESTS D'AJUSTEMENT DU KHI-CARRÉ  
PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	Seuil de signification	Distribution non uniforme
7	Recruter nouveaux clients	0,125	
38	Gestion du temps	0,029	✓
43	Récession économique	0,338	
8	Atteinte niveau vente suffisant	0,690	
45	Manque temps pour vie familiale	0,012	✓
21	Obtention financement	0,097	
39	Compréhension des lois...	0,641	
40	Contraintes, fardeau administratif... gouvernements	0,186	
6	Identifier techniques de vente efficaces	0,857	

TABLEAU 37  
TEST DU SIGNE, PROBLÈMES POTENTIELLEMENT PRÉDOMINANTS,  
PHASE DE DÉMARRAGE

	n	SEUIL DE SIGNIFICATION
Gestion du temps	28	0,38
Manque de temps vie familiale		

Légende:

n: nombre de réponses sur lesquelles le test est basé

#### 5.7.5 Vérification de la sous-hypothèse 2.1

Cette sous-hypothèse désigne les principaux problèmes de la phase de démarrage comme étant: le recrutement de clients, l'atteinte d'un niveau de vente suffisant, l'obtention du financement, l'amélioration des produits (services) ou le développement de nouveaux. Les principaux problèmes (les plus présents et, ou, les plus importants) selon les résultats de cette étude, sont présentés au tableau 29, suivant un ordre décroissant de présence et d'importance (selon l'IIE). La comparaison des quatre problèmes désignés dans la sous-hypothèse avec les cinq premiers du tableau 29, permet d'établir une certaine concordance pour deux des problèmes désignés: le recrutement de nouveaux clients et l'atteinte d'un niveau de vente suffisant. Par contre, les deux autres problèmes se classent, parmi les résultats, au dixième, puis au vingt-sixième rang. Ce fait, ainsi que l'identification d'autres problèmes (gestion du temps, récession économique et manque de temps pour la vie familiale) comme étant parmi les principaux problèmes vécus dans les entreprises étudiées, nous amènent à conclure à la confirmation partielle de cette sous-hypothèse.

#### 5.7.6 Vérification de la sous-hypothèse 2.2

Cette deuxième sous-hypothèse désigne: le manque de fonds, le manque d'expérience des propriétaires-dirigeants ainsi que le manque de temps comme étant les principales causes fondamentales des problèmes vécus lors de la phase de démarrage. L'analyse des résultats, présentés au tableau 31, permet de constater que les trois causes les plus fréquemment choisies par les entrepreneurs consultés sont bien les trois causes désignées à la sous-hypothèse. Soulignons que le manque d'expérience est la cause la plus souvent invoquée par les entrepreneurs interrogés (339 fois), vient ensuite le manque de temps (249 fois, soit 90 de moins), puis le manque de ressources financières (180 fois, soit 69 de moins). Ainsi les écarts entre ces trois causes, telles que perçues par les répondants, sont importants. D'ailleurs ils sont plus importants que les écarts entre le manque de ressources financières et le manque de formation (écart de 31 fois seulement). Malgré ces différents écarts, nous pouvons confirmer cette sous-hypothèse, concernant notre échantillon, car les trois causes fondamentales, les plus souvent perçues par les entrepreneurs interviewés, sont bien celles qui sont désignées dans la sous-hypothèse.

### 5.7.7 Vérification de l'hypothèse 3

Selon cette hypothèse, les problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage persisteraient lors de la phase de démarrage. Le point de départ est donc la liste des 21 problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage<sup>47</sup>. Parmi ces 21 problèmes, seulement 16<sup>48</sup> ont aussi été identifiés lors de la phase de démarrage. Il semble donc que les 5 problèmes exclusifs au prédémarrage ne peuvent être considérés comme problèmes à la phase de démarrage. D'ailleurs, bien que ces problèmes n'aient pas été soumis (lors du démarrage) aux entrepreneurs interviewés, ces derniers ne les ont pas ajoutés dans la section "autres problèmes" du démarrage. De plus, plusieurs procédures utilisées lors de la préparation des deux listes (voir section 4.3) visaient l'obtention de listes assez complètes et ces 5 problèmes relèvent d'activités généralement réalisées lors du prédémarrage qui ne sont pas à refaire au cours du démarrage. Il s'agit de: analyse de l'industrie, détermination des objectifs à atteindre, développement des services à offrir, négociation des prix et conditions de crédit avec les fournisseurs, et finalement, contrôle des coûts.

---

47 Il s'agit des problèmes vécus par au moins 20 répondants (N% > 45 %), voir les 21 premiers problèmes du tableau 26.

48 Parmi les seize problèmes vécus lors des deux phases (prédémarrage et démarrage), huit comportent des énoncés identiques d'une phase à l'autre, alors que les huit autres sont présentés en des termes quelque peu différents, mais réfèrent sensiblement à la même activité.

Afin de comparer le niveau de présence et d'importance des 16 problèmes identifiés lors des deux phases, nous avons réalisé des test T pairés à partir de l'IIE de chacun de ces problèmes, lors de chacune des deux phases. Les résultats de ces traitements statistiques sont présentés au tableau 38. Ces tests font ressortir très peu de différences significatives entre les niveaux de présence et d'importance des problèmes analysés par couple (prédémarrage et démarrage). Ainsi, seulement quatre couples présentent des différences significatives, mais parmi ceux-ci, uniquement deux affichent des niveaux de présence et d'importance qui ont diminué lors de la phase de démarrage.

En conclusion, bien que plusieurs problèmes présentent des niveaux de présence et d'importance significativement semblables au cours des deux phases de développement, cette troisième hypothèse est confirmée partiellement concernant cet échantillon. Car, il semble que 7 des 21 problèmes vécus, lors du prédémarrage de ces entreprises de services, ne sont pas vécus aussi intensément lors du démarrage.

TABLEAU 38

TESTS T, COMPARAISON DES PROBLÈMES VÉCUS AU PRÉDÉMARRAGE  
AVEC CEUX QUI SONT VÉCUS AU DÉMARRAGE

Problème lors du démarrage	n	$\bar{x}$	$\sigma$	Diff	Sign
Problème lors du prédémarrage					
Réalisation aménagements, installations...	43	1,74	0,27	-0,45	0,15
Achat installation, équipements...		2,19	0,26		
Obtention financement	43	2,09	0,30	-0,07	0,83
Obtention financement		2,16	0,33		
Compréhension lois...	44	1,91	0,28	-0,14	0,56
Compréhension lois...		2,05	0,31		
Définition prix de vente	43	2,07	0,23	0,07	0,78
Définition prix de vente		2,00	0,28		
Fardeau administratif... gouvernements	42	1,90	0,32	-0,05	0,90
Lenteur, paperasserie... gouvernements		1,95	0,34		
Recrutement nouveaux clients	44	2,77	0,26	0,95	<u>0,00</u>
Recrutement clients à l'avance		1,82	0,30		
Développement système comptable	44	1,32	0,24	-0,48	0,15
Développement système traitement...		1,80	0,27		
Doute quant au succès	44	1,25	0,21	-0,55	<u>0,01</u>
Doute quant au succès		1,80	0,25		
Connaissance besoins des clients	44	2,00	0,24	0,27	0,34
Analyse du marché...		1,73	0,25		
Identification fournisseurs fiables	44	1,64	0,26	-0,02	0,92
Identification fournisseurs, planification...		1,66	0,27		
Préparation de budgets	44	1,66	0,25	0,05	0,87
Préparation de budgets		1,61	0,29		
Manque de temps pour vie familiale	44	2,52	0,29	0,98	<u>0,00</u>
Manque de temps pour vie familiale		1,54	0,26		

TABLEAU 38 (suite)

TESTS T, COMPARAISON DES PROBLÈMES VÉCUS AU PRÉDÉMARRAGE  
AVEC CEUX QUI SONT VÉCUS AU DÉMARRAGE

Problème lors du démarrage	n	$\bar{x}$	$\sigma$	Diff	Sign
Problème lors du prédémarrage					
Manque confiance en soi	44	1,20	0,19	-0,30	0,13
Manque confiance en soi		1,30	0,25		
Manque de soutien moral	44	1,05	0,18	-0,41	<u>0,01</u>
Manque de soutien moral		1,45	0,21		
Choix et achat équipements...	44	1,41	0,23	0,05	0,87
Identification équipements...		1,36	0,26		
Choix caractéristiques services offerts	44	1,73	0,24	0,41	0,18
Choix services à offrir		1,32	0,27		

## Légende:

n: nombre de réponses sur lesquelles le test est basé

 $\bar{x}$ : moyenne $\sigma$ : écart-typeDiff: différence établie ainsi:  $\bar{x}$  (démarrage) -  $\bar{x}$  (prédémarrage)Sign: seuil de signification, différence significative lorsque  $< 0,05$ 

En résumé, concernant cet échantillon, les hypothèses 1 et 2 sont confirmées, les sous-hypothèses 1.1 et 2.1 sont partiellement confirmées, les sous-hypothèses 1.2 et 2.2 sont confirmées, alors que l'hypothèse 3 est partiellement confirmée.

## **CHAPITRE 6**

### **DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Cette recherche a dégagé plusieurs informations concernant les problèmes vécus dans une quarantaine de jeunes entreprises de services du Québec, lors de leur phase de prédémarrage et de démarrage. Les principaux résultats sont discutés dans ce chapitre. Les résultats relatifs à la phase de prédémarrage et à la phase de démarrage sont interprétés successivement. La discussion est principalement axée sur l'identification des problèmes, l'évaluation de leur niveau d'importance ainsi que sur l'identification de leurs principales causes fondamentales. Par la suite nous comparons les résultats obtenus pour chacune des deux phases de développement concernées. En terminant, nous précisons les limites de cette recherche et proposons quelques orientations pour des recherches futures.

## 6.1 Phase de prédémarrage

Cette étude a permis d'identifier plus d'une vingtaine de problèmes qui semblent relativement importants pour les entreprises en phase de prédémarrage. Les problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage sont principalement liés aux fonctions marketing, management et finance-comptabilité. Ils s'associent principalement aux fonctions managériales de planification et d'organisation, aux problèmes personnels des propriétaires-dirigeants et aux menaces de l'environnement externe (liées aux gouvernements).

La littérature consultée, portant spécifiquement sur les problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage fait ressortir sensiblement les mêmes catégories de problèmes que cette recherche, à l'exception de la catégorie production, peu représentée par les problèmes identifiés. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait que, contrairement à la majorité des études analysées, notre échantillon est composé exclusivement d'entreprises de services. Parmi les vingt et un problèmes identifiés dans cette recherche, les deux tiers rejoignent les résultats des principales études consultées (Kazanjian, 1988; Lorrain, 1990 et Dodge et Robbins, 1992). Par contre, sept "nouveaux" problèmes (non abordés spécifiquement dans les textes analysés) ont été mis en lumière par cette

enquête. Il s'agit de: l'acquisition et l'installation des équipements ainsi que la réalisation des aménagements; la définition des prix de vente; la définition des objectifs à atteindre; la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales; le manque de temps pour la vie familiale; le manque de confiance en soi; finalement, l'analyse de l'industrie. Le nombre de "nouveaux" problèmes pourrait s'expliquer par le fait que les recherches portant spécifiquement sur les problèmes de la phase de prédémarrage sont peu nombreuses. Certaines particularités méthodologiques de ces recherches (notamment les types d'instrument de recherche et la nature de des échantillons de ces recherches) pourraient peut-être constituer une autre explication.

Dans cette recherche, l'identification des problèmes (basée sur le niveau de présence) est supportée par une mesure du niveau d'importance. Ainsi, de façon générale, les problèmes évalués par les répondants comme étant de moyennement importants à très importants sont tous parmi les problèmes identifiés.

Quatre problèmes présentent un niveau d'importance supérieur aux autres. La prédominance de ces problèmes a été démontrée, à l'aide de tests statistiques, au chapitre précédent. Ces résultats rejoignent partiellement, ceux de la

littérature consultée. Le problème de recrutement de clients à l'avance qu'on peut associer au thème de problème "marché" (voir tableau 8: principaux thèmes identifiés, phase de prédémarrage), fait partie des trois principaux thèmes de problèmes de la phase de prédémarrage. Ce problème occupe aussi une place importante dans la littérature portant sur les problèmes de la phase de démarrage<sup>49</sup> (voir tableau 9, thème "clientèle"). Le problème d'obtention du financement lié au thème du "financement" compte parmi les principaux thèmes lors des deux phases précitées (voir tableaux 8 et 9). Ce problème pourrait même être associé au manque de fonds chronique invoqué par Fourcade (1986). Les deux autres problèmes jugés prédominants dans cette recherche: la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales; la lenteur et la paperasserie gouvernementale, sont tous deux regroupés sous le thème gouvernement. Bien qu'ils fassent partie des principaux thèmes (voir tableaux 8 et 9) ils semblent moins importants que les deux premiers, dans la littérature consultée.

Cette recherche comporte une partie originale par rapport aux études consultées, il s'agit de l'identification, par les entrepreneurs, des causes fondamentales des problèmes vécus.

---

49

Plusieurs auteurs ayant regroupé la phase de prédémarrage avec celle du démarrage, il semble justifié de considérer les résultats obtenus par les recherches portant sur la phase de démarrage, lorsque nous effectuons des comparaisons avec les problèmes identifiés lors du prédémarrage dans cette étude.

Parmi les causes identifiées lors de la phase de prédémarrage, une cause semble prédominante. Il s'agit du manque d'expérience qui expliquerait partiellement la plupart des problèmes majeurs vécus, lors de la phase de prédémarrage, dans les petites entreprises de services étudiées. Ceci peut sembler plutôt normal, car une forte proportion des entrepreneurs interviewés en sont à leur première expérience comme propriétaire d'entreprise. Par contre, ces entrepreneurs comptent en moyenne 8 années d'expérience de travail leur ayant permis d'acquérir, pour plusieurs, de l'expérience dans leur secteur et, ou, dans la gestion. De plus, le niveau élevé de scolarité de ceux-ci leur a permis d'acquérir des connaissances dans une technique spécialisée, leur secteur d'activité, la gestion, ou en affaires. Ces informations nous portent à croire que le manque d'expérience auquel les entrepreneurs font référence semble être davantage un manque d'expérience entrepreneuriale. C'est-à-dire, l'expérience dans l'élaboration d'un projet, d'un plan d'affaires ainsi que la prise des décisions menant à la création d'une entreprise.

La deuxième cause la plus souvent invoquée, est le fait que les informations soient difficilement accessibles. Ces informations sont peut-être accessibles, mais, le manque d'expérience d'affaires des entrepreneurs pourrait faire qu'ils ne savent pas comment les obtenir. Les domaines pour lesquels

des informations seraient souhaitées, par les entrepreneurs rencontrés, sont: le financement, les lois, règlements et formalités légales et fiscales, la paperasserie gouvernementale, l'analyse de l'industrie, l'analyse de marché, la définition des prix de vente, la définition d'objectifs, l'identification des équipements et des installations, et le choix des services qui seront offerts. Soulignons que les quatre derniers domaines constituent des décisions d'affaires importantes que doivent prendre les entrepreneurs. Pour ces domaines, les entrepreneurs réfèrent sans doute davantage à l'accès à des techniques de prise de décision qu'à des informations portant sur un thème précis.

Les causes désignées le moins souvent par les répondants sont le manque de formation et le manque d'assistance. Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait qu'une bonne proportion des sujets rencontrés avait reçu de la formation relative à la préparation de projet d'entreprise, et, ou, de l'assistance dans le préparation de leur projet.

Certains résultats peuvent, a priori, sembler surprenants. Ainsi, malgré une proportion importante de répondants possédant des connaissances techniques spécialisées, le niveau de présence des problèmes reliés à l'acquisition et l'installation des équipements et aménagements est élevé. Par contre, la

principale cause invoquée pour ce problème, le manque de ressources financières, semble expliquer très naturellement ce problème.

Par ailleurs, il peut aussi sembler surprenant qu'on invoque le manque de ressources comme explication au problème d'obtention du financement, par contre deux faits peuvent expliquer ceci: les prêteurs exigent parfois des mises de fonds importantes de la part des entrepreneurs avant d'accorder du financement; et, la préparation des demandes de financement nécessite l'implication de spécialistes difficilement accessibles lorsque les ressources sont limitées.

Les problèmes identifiés par cette recherche semblent bien refléter le contexte de la phase de prédémarrage. De fait, la plupart des problèmes identifiés sont liés aux grandes problématiques que peut comporter la préparation d'un plan d'affaires (réalisé par 80 % des répondants). C'est-à-dire, l'identification du marché, le développement des produits et services ainsi que la recherche de ressources financières. De plus, on observe que les problèmes identifiés principalement lors de la phase de prédémarrage sont liés aux fonctions de planification et d'organisation. Ces résultats traduisent bien les activités d'analyse, de préparation et d'organisation qu'implique cette phase de gestation et de formulation d'un

plan d'affaires. Plusieurs autres problèmes réfèrent à des problèmes personnels des propriétaires-dirigeants (ceux-ci témoignent bien de l'omniprésence de ces derniers dans le contexte du prédémarrage) ou à des problèmes liés à des menaces provenant de l'environnement externe (éléments à prendre en compte lors de la réalisation du plan d'affaires).

Les problèmes jugés prédominants par les entrepreneurs les ayant vécus lors de la phase de prédémarrage témoignent aussi du contexte de cette phase. L'obtention du financement peut être associé à la recherche de ressources financières et le recrutement de clients à l'avance, à l'identification du marché. Quant à la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, et à la lenteur et la paperasserie gouvernementale, ils découlent de l'environnement externe.

Une autre dimension du contexte de la phase de prédémarrage permet d'expliquer certains résultats, il s'agit de la faible implication de ressources humaines autres que le propriétaire-dirigeant, ou sa famille. Ainsi, le recrutement et la sélection d'employés qualifiés est un problème vécu dans peu d'entreprises. Cependant, il ne faudrait pas sous-estimer l'importance de ce problème. Car si nous comparons le nombre de répondants ayant vécu ce problème par rapport au nombre

d'entreprises réellement concernées (celles qui comptaient au moins un employé), le niveau de présense ajusté ainsi obtenu est significatif (71 %, soit 12 sur 17).

Nous poursuivons avec les résultats relatifs à la phase de démarrage.

## **6.2 Phase de démarrage**

Tout d'abord, nous relevons certaines informations qui caractérisent le contexte du démarrage des entreprises étudiées.

Les entrepreneurs rencontrés consacrent la majorité de leur temps à la production des services, la recherche de clients et la vente. Ces entrepreneurs consacrent beaucoup de temps aux activités de l'entreprise (plus de 60 heures en moyenne) et la moitié de ceux-ci considèrent qu'ils n'ont pas suffisamment de temps pour réaliser toutes les activités essentielles à la bonne marche de leur entreprise.

Les propriétaires-dirigeants sont les principaux responsables de la majeure partie des différentes fonctions de

l'entreprise. Par contre, la fonction comptabilité constitue la fonction qui est la plus souvent (dans environ le tiers des cas) déléguée à d'autres personnes. Par ailleurs, la comptabilité et la finance sont les deux domaines pour lesquels les entrepreneurs effectuent le plus de consultations externes. Ces faits témoignent bien du contexte du démarrage, alors que les propriétaires-dirigeants semblent, selon certains auteurs, dédaigner les tâches administratives. De plus, la comptabilité ne peut être négligée ou retardée principalement à cause d'obligations fiscales<sup>50</sup>. Soulignons que des personnes-ressources sont aussi consultées occasionnellement au sujet des autres fonctions de l'entreprise.

Les problèmes vécus lors de la phase de démarrage, par les entrepreneurs interrogés, sont nombreux. Les résultats font ressortir des problèmes reliés à la plupart des fonctions de l'entreprise, mais, contrairement aux résultats des études consultées, plusieurs problèmes personnels des propriétaires-dirigeants ainsi que plusieurs problèmes découlant de l'environnement externe se classent parmi les plus présents et importants problèmes vécus dans les entreprises étudiées.

---

50

Par ailleurs, l'aspect fiscal (compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales; contraintes et fardeau administratif imposés par les gouvernements) engendre des problèmes jugés importants par les entrepreneurs interrogés.

Une comparaison globale, par le biais des six catégories de problèmes, fait ressortir des différences entre les résultats obtenus et la littérature consultée, portant spécifiquement sur les problèmes de la phase de démarrage. Selon la littérature analysée, les catégories marketing et production comptent le plus de problèmes, suivent management, finance - comptabilité, ressources humaines et finalement environnement externe. Parmi les résultats obtenus, les quatre premières catégories de problèmes rejoignent ceux de la littérature, mais dans un ordre différent et avec des écarts moins importants. Il s'agit respectivement de management, production, marketing et finance - comptabilité. La première place de la catégorie management dans les résultats de cette recherche pourrait s'expliquer par la présence de plusieurs problèmes personnels des propriétaires-dirigeants dans cette catégorie, alors que, dans la littérature consultée, ce type de problème est peu étudié. Parmi les problèmes identifiés dans cette enquête, aucun problème lié aux ressources humaines ne ressort. Ils sont pourtant assez présents selon les études consultées. Les caractéristiques de notre échantillon pourraient expliquer cette différence, il s'agit principalement de petites entreprises qui comptent peu ou pas d'employés. D'ailleurs, cette situation témoigne bien du contexte de cette phase de développement. La dernière catégorie, dans les deux cas, est la même: environnement externe, mais elle présente,

parmi les résultats obtenus, un nombre de problèmes proportionnellement plus importants par rapport aux autres que dans la littérature consultée.

Par ailleurs, parmi les trente-cinq problèmes identifiés dans cette recherche vingt-sept font partie des problèmes identifiés dans les études consultées<sup>51</sup> et huit "nouveaux" problèmes qui n'ont pas été identifiés dans les études portant sur la phase de démarrage. Ces "nouveaux" problèmes correspondent principalement à des problèmes personnels des propriétaires-dirigeants<sup>52</sup>: manque de temps pour la vie familiale, insuffisance des revenus tirés de l'entreprise pour remplir les obligations financières personnelles, doute quant au succès, et manque de soutien moral. Les autres "nouveaux" problèmes représentent diverses catégories. Ce sont: la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, la définition des objectifs à atteindre, l'identification de techniques de vente efficaces, et finalement, la compréhension et l'interprétation des données comptables. Soulignons que ces thèmes sont abordés, dans la littérature consultée, mais sous des angles différents. Ainsi l'aspect légal et l'aspect comptable y sont présents, mais

---

51 La synthèse des problèmes identifiés dans les recherches portant spécifiquement sur la phase de démarrage est présentée en annexe 4.

52 La pertinence de ces problèmes lors de cette phase semble justifiée par le contexte même de la phase de démarrage au cours de laquelle l'omniprésence du propriétaire-dirigeant a été reconnue.

l'emphase n'est pas mise sur la compréhension. Alors que, dans la littérature, on s'intéresse à l'atteinte des objectifs, la présente étude met l'emphase sur la difficulté d'établir ces objectifs. Finalement, la préoccupation de vendre, très présente dans la littérature consultée, est abordée de façon plus précise dans cette recherche par l'identification de techniques permettant de vendre.

Nous abordons maintenant la notion d'importance. De façon générale, le niveau d'importance des problèmes va de pair avec le niveau de présence. Par contre quelques exceptions ressortent parmi les problèmes de la phase de démarrage. Il s'agit principalement de problèmes liés aux ressources humaines qui sont peu présents mais dont le niveau d'importance est très élevé<sup>53</sup>. Deux autres problèmes font exception, il s'agit de problèmes jugés moyennement importants par les entrepreneurs les ayant vécus (environ le tiers de l'échantillon): gestion des investissements et du financement à long terme et politiques des gouvernements. On peut donc considérer que tous ces problèmes, ne sont pas très présents dans le contexte général du démarrage, mais qu'ils sont importants lorsqu'ils sont vécus.

---

53

Tout comme les résultats de la phase de prédémarrage, si le niveau de présence est ajusté pour tenir compte exclusivement du nombre d'entreprises qui ont des employés, cette proportion est significative.

L'aspect prédominance des problèmes à l'intérieur de la phase de démarrage a été étudié. Deux problèmes semblent prédominants, c'est-à-dire qu'ils sont plus importants que les autres problèmes, pour les entrepreneurs qui les ont vécus. Il s'agit de la gestion du temps et du manque de temps pour la vie familiale. Ces deux problèmes réfèrent au temps, qui semble crucial lors de cette phase. Malgré une moyenne de soixante-deux heures de travail pour l'entreprise, la moitié des propriétaires-dirigeants reconnaissent manquer de temps à consacrer à leur entreprise, il semble donc naturel qu'ils n'aient pas assez de temps pour leur vie familiale. Quant à la gestion du temps, la résolution de ce problème pourrait peut-être permettre d'atténuer une grande partie des autres problèmes. Nous pouvons nous interroger sur la possibilité qu'une meilleure gestion du temps consacré à l'entreprise permettrait une utilisation plus efficace de ce temps et peut-être une plus grande disponibilité afin de réaliser les nombreuses activités de l'entreprise qui pourraient devenir ainsi moins problématiques.

Au sujet des causes fondamentales des problèmes vécus lors de la phase de démarrage, telles que perçues par les entrepreneurs interrogés, la cause fondamentale prédominante est la même que lors de la phase de prédémarrage, c'est-à-dire le manque d'expérience des propriétaires-dirigeants. Cette

cause est désignée, par les entrepreneurs ayant vécu le problème concerné, pour la majorité des problèmes identifiés. Étant donné certaines caractéristiques des entrepreneurs interrogés (expérience de travail et niveau de scolarité), il est possible que les répondants réfèrent au manque d'expérience entrepreneuriale, tout comme lors du prédémarrage. Par contre, le contexte de la phase de démarrage (propriétaire-dirigeant qui agit comme homme-orchestre, pas ou peu d'employés, employés polyvalents mais peu spécialisés) rend plausible la référence à un manque d'expérience en gestion, en affaires ou dans le secteur d'activité propre de la nouvelle entreprise. Ceci s'expliquant par le fait que même s'ils ont acquis certaines expériences et connaissances avant de démarrer leur entreprise, les propriétaires-dirigeants ne peuvent avoir acquis suffisamment d'expérience dans tous les domaines de la gestion, tous les domaines des affaires et de leur secteur d'activité.

Une autre cause fondamentale est souvent invoquée, il s'agit du manque de temps. Cette cause est directement reliée aux deux problèmes considérés comme prédominants (gestion du temps et manque de temps pour la vie familiale), lors de la phase de démarrage. Par contre, il nous semble un peu étonnant que le manque de temps soit invoqué comme principale cause de problèmes de type activité d'exécution (atteinte d'un niveau de vente suffisant et production de biens et services pour suffire

à la demande). Ces activités pourraient aisément impliquer des employés si les ressources financières le permettaient<sup>54</sup>. Ce fait témoigne bien du contexte de la phase de démarrage: le rôle central occupé par le propriétaire-dirigeant et le manque de délégation. Son emploi du temps en témoigne aussi: presque la moitié du temps qu'il consacre à son entreprise sert à produire les biens ou les services et le quart de son temps est occupé à vendre ou à chercher de la clientèle.

Les opportunités et les menaces de l'environnement externe, telles que perçues par les répondants, confirment les problèmes identifiés lors du démarrage. La principale menace, la conjoncture économique, est présente parmi les principaux problèmes identifiés par le biais de la récession économique. On retrouve aussi d'autres menaces jugées importantes parmi les causes fondamentales et les problèmes (disponibilité des ressources financières, aspect politique et légal, et, concurrence). Paradoxalement 43 % des répondants considèrent les besoins des clients comme une opportunité et 70,5 % de ceux-ci reconnaissent avoir des problèmes dans la connaissance des besoins des clients. Il est possible que les répondants lorsqu'ils identifient cette opportunité réfèrent, de façon générale, à la présence d'une demande importante pour le type

---

54 Nous aurions pu nous attendre à ce que le manque de ressources financières soit davantage désigné comme cause fondamentale.

de services qu'ils dispensent. Par contre, plusieurs reconnaissent qu'ils ont de la difficulté à cerner les caractéristiques exactes des besoins des clients.

Les principales faiblesses, désignées par les entrepreneurs, sont cohérentes par rapport aux problèmes identifiés. Ainsi les faiblesses reliées au marketing, à la capacité de production limitée et au manque de ressources financières font partie des problèmes ou des causes identifiés. L'examen des principales forces relevées par les entrepreneurs interviewés n'entre pas en contradiction avec les résultats concernant les problèmes. Le fait que la principale force invoquée soit la qualité des services explique le peu de présence et d'importance associées au problème de contrôle de la qualité.

Les problèmes identifiés dans cette étude rejoignent explicitement et implicitement, les principales préoccupations que la littérature associe à la phase de démarrage. Ces préoccupations sont, à ce stade, le perfectionnement des produits ou services, la mise en marche des opérations, la commercialisation et finalement l'atteinte d'un niveau de vente suffisant. Ces activités se retrouvent parmi les problèmes les plus présents et importants identifiés dans le cadre de cette étude: problème d'amélioration des produits ou services, de

production pour suffire à la demande, d'identification de techniques de vente efficaces et de bons outils pour se faire connaître, d'atteinte d'un niveau de vente suffisant et de recrutement de nouveaux clients.

### **6.3 Phase de prédémarrage et phase de démarrage**

La notion de problème prédominant étudiée dans cette recherche (prédominance intra-phase) diffère de celle qui a été analysée dans la littérature consultée (Vosikis et Glueck, 1980; Kazanjian, 1988; Dodge et Robbins, 1992; Terpstra et Olson 1993). Ces chercheurs ont démontré la prédominance de certains problèmes ou catégories de problèmes dans une phase de développement par rapport aux autres phases (prédominance inter-phase). Dans le but de vérifier s'il existe une certaine concordance de ces deux dimensions de prédominance, nous avons tenté de les comparer. Il est impossible d'effectuer une comparaison des résultats des deux phases analysées, séparément, car la plupart des modèles de développement d'entreprise utilisés dans la littérature, regroupent la phase de prédémarrage et de démarrage à l'intérieur de leur première phase. Seulement deux des six problèmes jugés prédominants (quatre lors du prédémarrage, deux lors du démarrage), selon

notre échantillon, se retrouvent parmi les problèmes dont la prédominance a été établie aux phases de prédémarrage ou de démarrage, selon les études consultées. Il s'agit de l'obtention du financement (Kazanjian, 1988; Terpstra et Olson, 1993; catégorie finance selon Vosikis et Glueck, 1980) et du recrutement de clients à l'avance (positionnement segmentation produit - marché de Kazanjian, 1988; ventes, marketing de Terpstra et Olson, 1993; Kazanjian, 1988; Vosikis et Glueck, 1980). Soulignons que, de façon générale, les autres problèmes jugés prédominants dans ces études font partie des problèmes identifiés dans cette recherche.

La comparaison des problèmes identifiés lors des deux phases analysées permet quelques observations. Parmi les vingt et un problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage, seize ont aussi été identifiés lors de la phase de démarrage. Ce fait fournit un premier indice de la persistance des problèmes de la phase de prédémarrage à celle du démarrage. La comparaison effectuée (vérification de la troisième hypothèse) au niveau des mesures combinées de présence et d'importance l'IIE, démontre que seulement deux de ces problèmes seraient vécus moins intensément lors du démarrage que lors du prédémarrage. Ainsi quatorze problèmes vécus lors du prédémarrage demeureraient tous aussi présents et importants au cours du démarrage. Les deux problèmes présentant des niveaux

de présence et d'importance significativement plus faibles au cours du démarrage sont: le doute quant au succès et le manque de soutien moral. Il nous semble plutôt naturel que ces problèmes s'atténuent après quelques années d'opérations.

Toutes ces observations relatives aux problèmes vécus lors du prédémarrage et ceux vécus lors du démarrage d'entreprises, nous ont inspiré quelques interrogations.

Le manque d'expérience est invoqué par les entrepreneurs interrogés à titre de principale cause fondamentale, et cela rejoint les études consultées (Kazanjian, 1988; Terpstra et Olson, 1993; Lorrain, 1990; Little, 1983; Reeve, 1990; Robidoux et Dell'aniello, 1980; Thain, 1969). De plus, l'inexpérience des propriétaires-dirigeants constitue aussi une cause d'échec importante selon Berryman (1983), Ibrahim et Ellis (1987), Landesburg et Edmunds (1983), Macmillan, Zemann et Subbanarasimha (1987), Chrisman et Leslie (1989), Robidoux et Dell'aniello (1980). Alors, considérant l'importance majeure du manque d'expérience des entrepreneurs dans les domaine de la création, du démarrage et de la gestion d'entreprise:

Comment pouvons-nous aider les entrepreneurs à surmonter ce problème d'inexpérience entrepreneuriale et managériale, lors des premières années d'existence d'une nouvelle entreprise ?

Selon les entrepreneurs interviewés l'obtention du financement est un problème prédominant lors du prédémarrage, un problème très présent et important au cours du démarrage. Le manque de ressources financières est invoqué, par eux, à titre de cause fondamentale pour environ 20 % des problèmes vécus au cours des deux phases analysées. Dans les études consultées, l'aspect financement et l'aspect manque de ressources financières est omniprésent (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Dandridge et Sewall, 1978; Lorrain, 1990; Terpstra et Olson, 1993; Reeve, 1990; Kazanjian, 1988; Lorrain et Dussault, 1988; Good et Graves, 1993; Fourcade, 1986; Cohen et Stretch, 1989; Swanson, 1981; Franklin et Goodwin, 1983; Kuratko et Hodgetts, 1989; Cromie, 1991; Vosikis et Glueck, 1980; Young et Welsh, 1983). Alors, considérant l'importance du manque de ressources financières, qui limite considérablement l'accès aux ressources humaines et matérielles nécessaires au fonctionnement optimal de ces nouvelles entreprises et par le fait même peut expliquer l'importance du manque de temps invoqué par les entrepreneurs<sup>55</sup>:

Comment pouvons-nous aider les entrepreneurs à obtenir les ressources financières supplémentaires correspondant aux besoins de leur nouvelle entreprise ?

---

<sup>55</sup> De façon générale, le propriétaire-dirigeant doit tout faire, seul et avec des moyens limités.

L'analyse synthèse des études portant sur les problèmes vécus dans les petites entreprises au cours de leurs différentes phases de développement montre que plusieurs problèmes se retrouvent au cours de presque toutes les phases de développement des entreprises. De plus, la vérification de la troisième hypothèse, permet d'identifier plusieurs problèmes communs aux deux phases de développement analysées dans cette étude. Alors, considérant le nombre important de problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage qui persistent au cours de la phase de démarrage:

Comment favoriser la résolution efficace des problèmes rencontrés lors du prédémarrage afin d'éviter que ceux-ci deviennent récurrents à la phase de démarrage ?

#### **6.4 Limites et orientations de recherches futures**

Certains éléments limitent la portée prédictive des résultats obtenus. La première grande limite découle du petit nombre de sujets composant cet échantillon ainsi qu'à la technique d'échantillonnage non probabiliste utilisée. Ceci a pour effet de réduire la validité externe de cette recherche et par conséquent la portée de ses conclusions. La seconde limite s'associe à l'instrument de mesure. Malgré les procédures de

tests d'experts et de pré-tests, il faut reconnaître que cet instrument n'avait jamais été utilisé auparavant pour d'autres recherches.

Malgré ces limites méthodologiques, il n'en demeure pas moins que cette recherche, en plus d'apporter de nouvelles connaissances relatives aux problèmes liés à la création et au démarrage d'entreprises, suggère certaines orientations pour des recherches futures. Il serait intéressant de reprendre la même enquête, en utilisant cette fois, un plus grand échantillon. De plus, des discussions, lors d'entrevues de groupe faisant appel à des intervenants économiques et des entrepreneurs, amèneraient un complément d'information à l'interprétation de tous ces résultats. Enfin l'étude des problèmes associés au prédémarrage et au démarrage d'entreprises du secteur manufacturier et, ou, de haute technologie, permettrait la réalisation d'études comparatives afin de mieux comprendre l'influence du secteur d'activité sur les principaux problèmes rencontrés.

## **CONCLUSION**

L'abondance des problèmes rencontrés par les propriétaires-dirigeants de petites entreprises fait partie des premiers constats découlant de la consultation de la littérature pertinente. Ces petites entreprises sont reconnues comme d'importantes partenaires au développement économique. Malheureusement, une proportion importante de ces entreprises échouent, principalement au cours de leurs premières années d'existence. Ces taux d'échec élevés suggèrent que plusieurs propriétaires-dirigeants de nouvelles entreprises ne réussissent pas à trouver des solutions efficaces à leurs problèmes. Ces problèmes, très variés, relèvent de plusieurs domaines différents. Ne pouvant chercher à solutionner tous les problèmes à la fois, une meilleure connaissance des problèmes les plus importants<sup>56</sup> a semblé une démarche utile.

---

<sup>56</sup> Soulignons les quelques dimensions de la définition du terme importance, telle qu'élaborée pour les fins de l'enquête: l'importance dépend du temps ou des ressources consacrés à la résolution du problème, de la fréquence de celui-ci ou des effets négatifs qu'il peut avoir sur la performance ou la survie de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons privilégié l'identification des problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage, puis lors de la phase de démarrage, par les nouveaux entrepreneurs. Il s'agit de l'objectif principal de cette recherche. Cet objectif semble atteint. Vingt et un problèmes présents et importants ont été identifiés<sup>57</sup> concernant la phase de prédémarrage. Parmi ceux-ci, sept n'avaient pas été directement identifiés dans les études relatives à la phase de prédémarrage que nous avons consultées. Il s'agit de: l'acquisition et l'installation des équipements ainsi que la réalisation des aménagements nécessaires; la définition des prix de vente; la définition des objectifs à atteindre; la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales; le manque de temps pour la vie familiale; le manque de confiance en soi; et finalement, l'analyse de l'industrie. Les problèmes identifiés lors de la phase de démarrage sont au nombre de trente-cinq. Parmi ceux-ci, huit ne faisaient pas directement partie des problèmes identifiés lors de cette phase dans les études consultées. Il s'agit de: l'insuffisance des revenus tirés de l'entreprise pour remplir les obligations financières personnelles; le manque de temps pour la vie familiale; le doute quant au succès; le manque de soutien moral; la compréhension des lois, règlements et formalités légales et

---

57 L'identification des problèmes est basée sur un niveau de présence minimum à atteindre. Il a été établi, de façon arbitraire, à 45 % des répondants.

fiscales; la définition des objectifs à atteindre; l'identification de techniques de vente efficaces; et finalement la compréhension et l'interprétation des données comptables.

Le premier sous-objectif, l'identification du niveau d'importance des problèmes, semble aussi avoir été atteint. L'information portant sur les niveaux d'importance a permis d'appuyer l'identification des problèmes et de désigner certains problèmes moins présents dans le contexte du prédémarrage ou du démarrage mais dont l'importance est élevée lorsqu'ils sont vécus, notamment les problèmes reliés aux ressources humaines. L'information relative à l'importance a aussi permis de faire ressortir des problèmes prédominants à l'intérieur de chacune des phases analysées. Ils sont lors du prédémarrage: l'obtention du financement, la compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales, la lenteur et la paperasserie gouvernementale et le recrutement de clients à l'avance. Tandis qu'au démarrage, il s'agit de la gestion du temps et du manque de temps pour la vie familiale.

Une meilleure connaissance des causes fondamentales, qui expliquent la présence des problèmes identifiés, nous a semblé un moyen efficace de mieux comprendre les différents problèmes. C'est pourquoi, leur identification constitue notre deuxième

sous-objectif. Il semble, lui aussi, avoir été atteint. L'identification de ces causes, tout comme celle de la présence et du niveau d'importance des problèmes, repose sur l'opinion des entrepreneurs interrogés quant à leur vécu dans leur nouvelle entreprise. Ces causes fondamentales constituent en fait des problèmes plus larges. La cause, le plus souvent invoquée, est la même pour les deux phases de développement étudiées: le manque d'expérience des propriétaires-dirigeants.

L'étude distincte des problèmes relatifs au prédémarrage puis au démarrage a permis de constater quelques différences, principalement au niveau des problèmes qui sont prédominants au cours de ces phases. Cette façon de faire a aussi mis en lumière le phénomène de persistance des problèmes. Ainsi, selon notre échantillon, deux des principales causes fondamentales ainsi que la majorité des problèmes vécus lors du prédémarrage persistent au cours de la phase de démarrage.

Les résultats de cette recherche pourront être utilisés afin de favoriser la création, le démarrage et le développement de petites entreprises. Quelques pistes intéressantes peuvent être dégagées, mais nous sommes conscients que le défi demeure important. Des recherches, visant l'identification de moyens d'action efficaces afin de solutionner les grands problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage (manque d'expérience des

propriétaires-dirigeants, manque de ressources financières, accès difficile aux informations<sup>58</sup>), pourraient être entreprises dans un premier temps. Par la suite, la recherche pourrait être orientée vers les solutions à apporter aux problèmes jugés prédominants lors de la phase de prédémarrage<sup>59</sup> (compréhension des lois, lenteur et paperasserie gouvernementale, recrutement de clients). De plus, les problèmes pour lesquels les entrepreneurs soulèvent un manque de formation<sup>60</sup> pourraient influencer l'ajout ou l'amélioration de certains sujets dans le cadre des programmes de formation offerts aux futurs et aux nouveaux entrepreneurs. Concernant les problèmes prédominants lors du démarrage, il nous semble impossible d'agir directement sur le manque de temps, mais l'amélioration des ressources financières pourrait favoriser la résolution de ce grave problème. De plus, bien que le problème de gestion du temps soit principalement expliqué, selon les répondants, par le manque d'expérience et de temps,

---

58 Les domaines pour lesquels il serait intéressant de faciliter l'accès à l'information sont, selon les entrepreneurs interrogés: le financement, les lois, règlements et formalités légales et fiscales, les politiques de prix, les formulaires gouvernementaux, les marchés, les produits et services en rapport avec les marchés, les équipements, les différents secteurs d'activité.

59 Nous retenons trois des quatre problèmes prédominants, car si des solutions étaient apportées au manque de ressources financières, l'obtention du financement ne poserait plus de problème.

60 Ces sujets sont principalement: la préparation de budgets, les lois, règlements et formalités légales et fiscales, les techniques de vente, l'interprétation des données comptables, les systèmes comptables, la recherche et le développement de produits ou services.

favoriser la formation dans ce domaine serait probablement bénéfique. Finalement, la recherche de solutions pour les autres problèmes qui ne sont pas prédominants, mais tout de même présents et importants, pourrait être facilitée par la prise en considération des causes fondamentales associées à ces problèmes par les entrepreneurs rencontrés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ACAR, W, (1984) "What's a Problem", Paper presented at the annual meeting of the American Institute for Decision Sciences, Toronto.

ACKOFF, R. L., EMERY, F., (1972), On Purposeful Systems, Aldine-Atherton, Chicago.

ACKOFF, R. L., RIVETT, B. H. P., (1963), A Manager's Guide to Operations Research, John Wiley & Sons, New York.

ADIZES, I., (1979), "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations", Organizational Dynamics, summer, pp. 3-24.

AGREE, G. P., (1982), "The Concept of Problem", Educational Studies, 13, pp. 121-142.

AKTOUF, Omar, (1990), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presses de l'Université du Québec, HEC Presses, Sillery.

ALPANDER, G. C., CARTER, K. D., FORSGREN, R. A., (1990), "Managerial Issues and Problem Solving in the formative Years", Journal of Small Business Management, avril, pp. 9-19.

- ARCHER, A., (1990), "Un diagnostic de prédémarrage pour les PME et PE" Revue Internationale P.M.E., 3(3-4), pp. 389-409.  
Citation p. 393.
- BACK, R. D., (novembre 1978), "The Practising Accountant in Queensland as an Adviser to Small Firms", CR 6, Department of Commerce, James Cook University, Townsville.
- BACK, R. D., (septembre 1978), "Banking in Australia: The Branch Manager as an Adviser to Small Firms", CR 5, Department of Commerce, James Cook University, Townsville.
- BASIRE, M., (1976), "La théorie des 5 niveaux", Direction et gestion, (2) pp. 11-21, (3) pp. 11-22, (4) pp. 13-20, (5) pp. 11-16.
- BECKMAN, M. D., GOOD, W. S., WYKHAM, R. G., (1982), Small Business Concepts and Cases, John Wiley and Sons Limited.
- BELLEY, A., DUSSAULT, L., LORRAIN, J., (1991), "Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise", Revue Organisation, 1(1), pp. 23-39.

- BERRYMAN, J., (1983), "Small Business Failure and Bankruptcy: A Survey of the Literature", European Small Business Journal, 1(4), pp. 47-59.
- BERRYMAN, J. E., (1979), "The Practising Solicitor in Queensland as an Adviser to Small Firms", CR 8, Department of Commerce, James Cook University, Townsville, mai.
- BIRD, Monroe, (1973), "Major problem Areas as Perceived by Presidents of Small Business Manufacturing Firms: A Case Study", Academy of Management Journal, 16, pp. 510-515.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. C., (1964), The managerial Grid, Houston: Gulf.
- BLOCK, Z., MACMILLAN, I. C., (1985), "Milestone for Successful Venture Planning", Harvard Business Review, 63(5), pp. 184-196.
- BROOM, H. N., LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., (1983), Small Business Management, South-Western Publishing co., 6th Edition, chap. 12.
- BUREAU DE L'ENTREPRENEURSHIP ET DE LA PETITE ENTREPRISE, INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA, (BEPE), (1991),

La petite entreprise au Canada 1991, l'excellence gage de prospérité, pp. 3-11.

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

CARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R., CARLAND, J. A., (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", Academy of Management Review, 9(2), pp. 354-359.

CHANDLER, A. JR., (1967), voir Glueck, W. L., JAUCH, L. R., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill inc., Fourth Edition.

CHRISMAN, J. J., LESLIE, J., (1989), "Strategic, Administrative, and Operating Problems: The Impact of Outsiders on Small Firm Performance", Entrepreneurship Theory & Practice, spring, pp. 37-49.

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

- COHEN, W. A., STRETCH, S. M., (1989), "Problems in Small Business Marketing as Perceived by Owners, Proceedings of Research Symposium on the Marketing/Entrepreneurship Interface, Chicago, pp. 429-432.
- COOPER, A. C., (1979), "Strategic Management: New Ventures and Small Business", voir Schendel, D. E., et Hofer, C. W. Strategic Management: a new View of Management Policy and Planning, Little Brown and Company.
- COWAN, D. A., (1990), "Developing a Classification Structure of organizational Problems: An empirical Investigation", Academy of Management Journal, 33, pp. 366-390.
- COWAN, D. A., (1988), "Executives' Knowledge of organizational Problem Types: Applying a contingency Perspective", Journal of Management, 14, pp. 513-527.
- CROMIE, S., (1991), "The Problems Experienced by young Firms", International Small Business Journal, 9(3), pp. 43-61.
- DANDRIDGE, T. C., SEWALL, M. A., (1978), "A Priority Analysis of the Problems of Small Business Managers", American Journal of Small Business, 3(2), pp. 28-36.

DAVIS, G. A., (1973), Psychology of Problem Solving: Theory and Practice, Basic Books, New York.

DEARBORN, D. C., SIMON, H. A., (1958), "Selective Perception: A note on the Departmental Identification of Executives", Sociometry, 21, pp. 140-144.

DEWEY, J., (1910), How We Think, Heath, Boston, DC.

DODGE, H. R., ROBBINS, J. E., (1992) "An empirical Investigation of the Organization Life Cycle Model for Small Business Development and Survival", Journal of Small Business Management, 30(1), pp. 27-37.

DOWNS, A., (1967), Inside Bureaucracy, Boston: Little, Brown.

DRUCKER, P., (1954), The Practice of Management, New York: Harper & Brothers.

DUSSAULT, L., (1987), Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage, rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

DUSSAULT, L., LACHANCE, Y., BELLEY, A., LORRAIN, J., (1993),  
"L'analyse stratégique dans les PME en phase de prédémarrage: 87 entreprises de services au Québec"., CCPME,  
Moncton, Nouveau-Brunswick.

DRUCKER, P. F., (1954), La pratique de la direction des affaires, Édition d'Organisation, pp. 235-261.

FORTIN, P. A., (1986), Devenez entrepreneur, Presse de l'Université Laval, Québec.

FOURCADE, C., (1986), "Le démarrage des entreprises: une comparaison internationale" dans La PME dans un monde en mutation, Montréal, Presses de l'Université du Québec, pp. 253-277. Citation p. 255.

FRANKLIN, S. G., GOODWIN, J. S., (1983), "Problem of Small Business and Sources of Assistance: A Survey", Journal of Small Business Management, 21(2), pp. 5-12.

GALBRAITH, J. R., (1982), "Stages of Growth", Journal of Business Strategy, 3(1), pp. 70-79.

GAUTHIER, BENOIT, (1986), Recherche sociale; de la problématique à la collecte de données, Presses de l'Université du Québec.

GELLMAN RESEARCH ASSOCIATION INC., (1982) "The Relationship between industrial Concentration, Firm Size, and technological Innovations", prepared for the Office of Advocacy, U. S. Small Business Administration, Jenkintown, DA, may.

GERVAIS, M., (1978), "Pour une théorie de l'organisation PME", Revue Française de Gestion, mars-avril, pp. 37-49.

GILL, J. (1985), Factors affecting the Survival and Growth of the smaller Company, Gower Publishing Company.

GILLES, ALAIN, (1994), Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales, McGraw-Hill, Éditeurs, Montréal.

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

GOOD, W. S., GRAVES, J. R., (1993), "Small Business Support Programs: the Views of Failed versus Surviving Firms",

Journal of Small Business and Entrepreneurship, 10(2), pp. 66-76.

GREINER, L. E., (1972), "Evolution and Revolution as Organization Grow", Harvard Business Review, july-august, 50, pp. 37-46.

GREPME, GROUPE DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES PME, (1994), Les PME: bilan et perspectives, sous la direction de Pierre-André Julien, Les presses inter universitaires, Économica.

HERDEN, R. P., LYLES, M. A., (1981), "Individual Attributes and the Problem Conceptualization Process", Human Systems Management, 2, pp. 275-284.

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

HUNTER, B., (1980), "Accountants' Responsibility for Corporate Failures", The Chartered Accountant in Australia, july, pp. 14-22.

IBRAHIM, A. B., ELLIS, W., (1987), "An Empirical Investigation of Causes of Failure in Small Business and Strategies to Reduce It", Journal of Small Business and Entrepreneurship, 4, pp. 50-58.

INDUSTRY, SCIENCE AND TECHNOLOGY CANADA, (1990), Small Business in Canada: Competing through growth, Queens Printer, Ottawa.

ISENBERG, D. J., (1984), "How senior Managers Think", Harvard Business Review, 62(6), pp. 81-90.

KAZANJIAN, R. K., (1984), "Operationalizing Stage of Growth: an empirical Assessment of dominant Problems", voir Hornaday, J. A., Tardley, Jr. F. A., Timmons, J. A., Vesper, K. H., Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the 1984 Entrepreneurship Research Conference, Babson College, Massachusetts.

KAZANJIAN, R. K., (1988), "Relation of Dominant Problem to Stages of Growth in Technology-based New Ventures", Academy of Management Journal, 31(2), pp. 257-279.

- KEMELGOR, B. H., (1985), "A longitudinal Analysis of the Transition from Organization Man to Entrepreneur", Proceedings Academy of Management, pp. 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, 17(1), pp. 7-14.
- KHAN, M. R., ROCHA, J. R., (1978), "Recurring Managerial Problems in Small Business", American Journal of Small Business, july-sept. 7(1), pp. 50-58.
- KIMBERLY, J. R., (1979), "Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionnalization", Academy Management Journal, 22, pp. 437-457.
- KOFFKA, K., (1935), Principles of Gestalt Psychology, Harcourt, Bract, New York.
- KROEGER, C. R., (1974), "Managerial Development in the Small Firm", California Management Review, XVII(1), fall, pp. 41-47.

- KURATKO, D. F., HODGETTS, R. M., (1989), Entrepreneurship: A Contemporary Approach, Chicago, Dryden Press.
- LANDESBURG, Z., EDMUNDS, R., (1983), "Business Failure: some Disturbing Research", CA Magazine, august, pp. 115-117.
- LARSON, C. M., CLUTE, R. D., (1979), "The Failure Syndrome", American Journal of Small Business, 4, pp. 35-43.
- LEVITT, T., (1965), "Exploit the Product Life Cycle", Harvard Business Review, 43(6), pp. 81-94.
- LIPPITT, G. L., SCHMIDT, W. H., (1967), "Crises in a developing Organization", Harvard Business Review, 45(6), pp. 102-112.
- LITTLE, M. W., (1983), "Des Moines studies Problems and Opportunities for Small Business", Wisconsin Small Business Forum, 2(1), pp. 25-31.
- LORRAIN, A., RAYMOND, L., (1988), Les nouvelles entreprises québécoises, Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Technologie, Québec, p. 5.

LORRAIN, J., (1990), "Les jeunes entrepreneurs québécois", Université du Québec à Trois-Rivières, 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.

LORRAIN, J., DUSSAULT, L., (1988), "Les difficultés, les solutions et la gestion: cas d'entreprises manufacturières en phase de survie et d'établissement", Université Montpellier, mai.

LORRAIN, J., DUSSAULT, L., (1986), "Les caractéristiques psychologiques et les comportements de gestion des propriétaires-dirigeants: cas des PME manufacturières en phase de démarrage", Actes du colloque: Conférence Internationale de la petite entreprise, Université de Calgary, mai.

LOVELOCK, C. H., (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Market Insight", Journal of Marketing, 46, summer.

LYDEN, F. J., (1985), "Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations", Administration Science Quarterly, 20, pp. 59-70.

- MACMILLAN, I. C., ZEMANN, L., SUBBANARASIMHA, P. N., (1987), "Criteria distinguishing successful from unsuccessful Ventures in the Venture Screening Process", Journal of Business Venturing, 2, pp. 123-137.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A., (1958), Organizations, New York: John Wiley & Sons.
- MILLER, D., (1977), "Common syndrome of Business Failure", Business Horizon, 20(6).
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICT), (1994), Direction générale de l'analyse économique, Groupe d'analyse sur les PME et les régions, Les PME au Québec état de la situation 1992-1993, Québec.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A., (1976), "The Structure of unstructured Decision Processes", Administrative Science Quarterly, 21, pp. 246-275.
- NADLER, G., (1983), "Human purposeful Activities for classifying Management Problems", Omega, 11, pp. 15-26.
- NAUMES, W., (1978), The Entrepreneurial Manager in the Small Business, Addison-Wesley Publishing Company Inc..

- NUTT, P. C., (1984), "Types of organizational Decision Processes", Administrative Science Quarterly, 29, pp. 414-450.
- OLSON, P. D., (1987), "Entrepreneurship and Management", Journal of Small Business Management, 25(3), pp. 7-13.
- PENROSE, E. T., (1952), "Biological Analogies in the Theory of the Firm", American Economic Review, 42, pp. 804-819.
- PERRIEN, J., CHÉRON, R. J., ZINS, M., (1984), Recherche en marketing: méthodes et décisions, Gaétan Morin Éditeur, Boucherville.
- PHILIPPS, B. D., KIRCHOFF, B. A., (1989), "Formation, Growth and Survival: Small Firm Dynamics in the U. S. Economy", Small Business Economics, 1(1), pp. 65-74.
- POUNDS, W. F., (1969), "The Process of Problem Finding", Industrial Management Review, 11(fall), pp. 1-19.
- QUINN, R. E., CAMERON, K., (1983), "Organization Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: some preliminary Evidence", Management Science, 29(1), jan., pp. 33-51.

RAMANGALAHY, C., (1990), 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.

REEVE, R., (1990), "Critical Succes Factors, Current Problems, and Profitability in Small Retail Business", Journal of Small Business and Entrepreneurship, 7(2), pp. 47-54.

RHENMAN, E., (1973), Organization Theory for long Range Planning, London, Wiley.

ROBIDOUX, J., DELL'ANIELLO, P. (collaboration), (1980), Les crises administratives dans les PME en croissance, Chicoutimi, Gaétan Morin Éditeur, pp. 25-28.

SCOTT, B., (1970), voir Glueck, W. L., Jauch, L. R., Business Policy and Strageqic Management, McGraw-Hill Inc., Fourth Edition, 1984.

SCOTT, B. R., (1973), "The Industrial State old Myths and new Realities", Harvard Business Review, 51, pp. 133-148.

SCOTT, B. R., (1971), Stages of Corporate Development - part 1, Case no. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Boston, Massachusetts.

SCOTT, M., BRUCE, R., (1987), "Five Stages of Growth in Small Business", Long Range Planning, imprimé en Grande Bretagne, 20(3), pp. 45-52.

SIMON, H. A., (1973), "The Structure of ill-structured Problems", Artificial Intelligence, 4, pp. 181-201.

SIROPOLIS, N. C., (1977), Small Business Management: a Guide to Entrepreneurship, Houghton Mifflin Company.

SMITH, G., (1987), Managerial Problem Identification, texte présenté au Decision Sciences Institute Meeting, Boston, november.

SMITH, G. F., (1988), "Towards a heuristic Theory of Problem Structuring", Management Science, 34, pp. 1489-1506.

SMITH, K. G., MITCHELL, T. R., SUMMER, C. E., (1985), "Top Level Management Priorities in different Stages of the Organizational Life Cycle", Academy of Management Journal, 28(4), pp. 799-820.

STANWORTH, M. J. K., CURRAN, J., (1976), "Growth & the Small Firm - an alternative View", Journal of Management Studies, 13 (2), may.

STEINMETZ, L. L., (1969), "Critical Stages of Small Business Growth", Business Horizons, XII(1), feb., pp. 29-36.

STOREY, D. J., (1985), "The Problems Facing new Firms", Journal of Management Studies, 3, pp. 269-291.

SUSBAUER, J. C., (1979), "Commentaires sur le modèle de Cooper", dans Cooper A. C., (1979).

SWANSON, D. H., (1981), "Who advises the Manufacturer ?", Journal of Small Business Management, 19(1), pp. 41-47.

TATE, C. E., MEGGINSON, L. C., SCOTT, C. R., TRUEBLOOD, L. R., (1982), Successful Small Business Management, Third Edition, Business Publications Inc..

TAYLOR, R. N., (1974), "Nature of Problem ill-structuredness: Implications for Problem Formulation and Solution", Decision Sciences, 5, pp. 632-643.

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

THAIN, D. H., (1969), "Stages of Corporate Development", The Business Quarterly, winter, 34(4), pp. 32-45.

TOULOUSE, J. M., (1982), "Stades de développement de l'entreprise et les défis de l'entrepreneur", Revue du Commerce, 16, pp. 124-134.

VAN AUKEN, P., SEXTON, D. L., (1985), "A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning", Journal of Small Business Management, 23(1), pp. 7-15.

VARGAS, G., (1984), "Les crises de croissance de la PMI-PME", Revue Française de Gestion, janv.-fév., 44.

VOLKEMA, R. J., (1986), "Problem Formulation as a purposive Activity", Strategic Management Journal, 7, pp. 267-279.

VOSIKIS, G., GLUECK, W. F., (1980), "Small Business Problems and Stages of Development" Proceeding Academy of Management, Détroit, Michigan, pp. 373-377.

WALSH, J. P., (1988), "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", Academy of Management Journal, 31, pp. 873-896.

WICHMANN, Henry, (1983), "Accounting and Marketing - Key Small Business Problems", American Journal of Small Business, 7(4), april-june, pp. 19-26.

WILTSHIRE COMMITTEE (1971), "Report of the Committee on Small Business" (chairman, F. M. Wiltshire), Parliamentary paper no. 82, Australia, june, p. 7.

YOUNG, E. C., WELSH, H. P., (1983), "Information Source Selection Patterns as Determined by Small Business Problems", American Journal of Small Business, 7(4), pp. 42-49.

## **ANNEXES**

## **ANNEXE 1**

### **PRÉSENTATION SOMMAIRE DES RECHERCHES EMPIRIQUES CONSULTÉES**

## 1. PRÉSENTATION SOMMAIRE DES RECHERCHES EMPIRIQUES CONSULTÉES

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Bird (1973)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, question ouverte</p> <p>Question: le problème le plus important que vous devez traiter actuellement</p> <p>Échantillon: 92 présidents de PME manufacturières de l'état de Virginie (Etat-Unis)</p>	<p><i>En ordre décroissant de fréquence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation et formation des employés (30%)</li> <li>- Augmentation des coûts, diminution des profits (17%)</li> <li>- Marketing (15%)</li> <li>- Relation avec les syndicats (14%)</li> <li>- Production (8%)</li> <li>- Réglementation (8%)</li> </ul>
<p>Dandridge et Sewall (1978)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, liste de 11 problèmes à évaluer selon échelle à 10 points</p> <p>Question: le domaine le plus important, si vous aviez besoin d'aide pour votre entreprise</p> <p>Échantillon: 365 dirigeants de PME dont 90% petites entreprises, secteurs d'activité variés, état de New York (Etat-Unis)</p>	<p><i>En ordre décroissant d'importance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement, obtenir des fonds, gestion de l'encaisse</li> <li>- Comprendre les lois et les règlements</li> <li>- Encaissement des comptes clients, politiques de crédit</li> <li>- Tenue des livres</li> <li>- Déclarations fiscales</li> <li>- Publicité, promotion, techniques de vente</li> <li>- Comment gérer, planifier, prendre des décisions</li> <li>- Analyse de la demande du marché</li> <li>- Formation des employés</li> <li>- Politique de prix</li> <li>- Achats</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Khan et Rocha (1978)</p> <p>Méthodologie: étude de quatre années d'opérations à l'aide d'indicateurs de performance afin d'identifier les problèmes majeurs récurrents</p> <p>Échantillon: 52 entreprises ayant contracté un emprunt du Small Business Administration ou bénéficié de services de consultation du Small Business Institute, secteurs d'activité variés, région de la Nouvelle Angleterre (Etats-Unis)</p>	<p><i>Par catégories:</i> (selon la fréquence pour 3 secteurs: m: manufacturier d: vente au détail s: services)</p> <p><u>Marketing</u>, principalement: - Manque de connaissance du marché cible (68% m; 54% d; 35% s)</p> <p><u>Comptabilité</u>, principalement: - systèmes déficients ou les propriétaires ne comprennent pas le système (38% d; 32% m; 30% s)</p> <p><u>Contrôle d'inventaire</u>: peut être causé par les deux premiers (22% d; 16% m; 10% s)</p> <p><u>Gestion des liquidités</u>: peut être causé par les trois premiers (46% d; 21% m; 35% s)</p>
<p>Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979)</p> <p>Méthodologie: analyse de dossiers de consultation du Small Business Administration, à l'aide d'un instrument servant à relever les conclusions et commentaires des équipes de consultation</p> <p>Échantillon: 97 entreprises ayant bénéficié de services de consultation, secteurs d'activité variés, de Los Angeles (Etats-Unis)</p>	<p><i>Par catégories:</i> (fréquence) pour chacun des groupes: A revenus bruts annuels inférieurs à 100 000\$ B revenus bruts annuels supérieurs à 100 000\$</p> <p><u>Comptabilité et finance</u>: - Registres comptables (A:55,1%; B:33,3%) - Fonds de roulement (A:30,6%; B:27,1%)</p> <p><u>Marketing</u>: - Ventes non suffisantes (A:49,0%; B:14,6%) - Publicité et promotion (A:51,0%; B:37,5%) - Politique de prix (A:20,4%; B:22,9%)</p> <p><u>Gestion des ressources</u>: - Contrôle des inventaires (A:36,7%; B:35,4%) - Encaissement des comptes clients (A:12,2%; B:29,2%) - Sélection et supervision du personnel (A:10,2%; B:22,9%)</p> <p><u>Planification à long terme</u>: (A:22,4%; B:27,1%)</p>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Vosikis et Glueck (1980)</p> <p>Méthodologie: diagnostic à l'effet qu'un problème (selon liste de 17) existe tel que dépisté dans des rapports finaux de consultation d'entreprises ayant fait l'objet d'une analyse complète des différentes fonctions</p> <p>Échantillon: 117 PME (69,2% entreprises de détail, 30,8% de services), en Georgie (Etats-Unis)</p>	<p><i>En ordre décroissant de fréquence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tactiques de vente, promotion et publicité pas assez dynamiques (59,8%)</li> <li>- Tenue des livres et contrôles déficients (59%)</li> <li>- Manque de concentration au niveau de la production, des marchés et de la technologie (47%)</li> <li>- Manque d'expérience dans les opérations de production, achat, politique de prix et gestion financière (45,3%)</li> <li>- Mauvaise gestion des stocks (type et quantité) (43,6%)</li> <li>- Manque de fonds de roulement (41,9%)</li> <li>- Manque de planification financière, n'utilise pas assez l'information financière et les ratios (40,2%)</li> <li>- Ventes non adéquates (40,2%)</li> <li>- Manque de capital (35%)</li> <li>- Manque de planification et d'information (27,3%)</li> </ul>
<p>Swanson (1981)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, questions ouvertes</p> <p>Question: quel est le plus important problème prévu pour les cinq prochaines années</p> <p>Échantillon: 922 propriétaires de PME manufacturières de l'Iowa (Etats-Unis)</p>	<p><i>En ordre décroissant de fréquence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflation</li> <li>- Réglementation</li> <li>- Disponibilité et coût de l'énergie</li> <li>- Taux d'intérêt élevés</li> <li>- Impôt fédéral</li> <li>- Récession</li> <li>- Coût des assurances</li> <li>- Salaires</li> <li>- Productivité générale</li> <li>- Manque d'employés qualifiés</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Franklin et Goodwin (1983)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, liste de 46 problèmes à évaluer selon échelle à 5 points</p> <p>Question: importance selon votre opinion</p> <p>Échantillon: 670 propriétaires- dirigeants (conservaient l'anonymat) de PME, secteurs d'activité variés, région d'Atlanta (Etat-Unis)</p>	<p><i>En ordre décroissant d'importance:</i></p> <p>(E) reliés aux facteurs externes (I) reliés aux facteurs internes (F) reliés aux facteurs financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflation (E)</li> <li>- Taxes (E)</li> <li>- Quantité de règlements (E)</li> <li>- Difficultés relatives à la réglementation (E)</li> <li>- Coûts (E, I)</li> <li>- Paperasserie (E, I)</li> <li>- Qualité du travail (E, I)</li> <li>- Fonds de roulement (F)</li> <li>- Tenue des livres (I)</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Little (1983)</p> <p>Méthodologie: entrevues de groupe (focus group) discussions orientée vers les problèmes des petites entreprises</p> <p>Échantillon: 1 groupe de 13 entrepreneurs, 1 groupe de 13 professionnels qui assistent en général les entrepreneurs, à Des Moines en Iowa (États- Unis)</p>	<p><i>Selon les entrepreneurs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigeants manquent de connaissances spécialisées en management et d'expertise dans certains domaines vitaux du management</li> <li>- Difficulté dans l'obtention de fonds</li> <li>- Taux d'intérêt élevés</li> <li>- Marchés trop restreints</li> <li>- Difficulté à développer nouveaux services marketing</li> <li>- Trouver des marchés cibles</li> <li>- Recrutement ou gestion du personnel en rapport avec l'alcool et la drogue chez les jeunes employés</li> <li>- Manque d'attention des gouvernements concernant les problèmes des petites entreprises</li> <li>- Impôts élevés</li> <li>- Manque de fonds</li> <li>- Manque d'expérience en comptabilité, marketing et management</li> </ul> <p><i>selon les professionnels:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de produits exceptionnels</li> <li>- maigre capitalisation</li> <li>- trop d'information et de sources d'information, l'entrepreneur doit trouver où l'information est disponible et en qui faire confiance</li> <li>- les gens des PME connaissent en profondeur un domaine, mais manquent d'expertise dans les autres domaines</li> <li>- problèmes avec la réglementation, fardeau quotidien</li> <li>- PME ne veulent pas payer pour des services professionnels</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Wichmann (1983)</p> <p>Méthodologie: analyse de dossiers de consultation des Small Business Institute de deux universités visant l'identification des problèmes perçus par les propriétaires-dirigeants et les conseillers</p> <p>Échantillon: 176 PME, secteurs d'activité variés, dont 89 proviennent d'Alaska et 87 du Wyoming (Etats-Unis)</p>	<p><i>Par catégories, en ordre décroissant de fréquence:</i></p> <p><u>Comptabilité:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenue des registres (60%)</li> <li>- Utilisation de l'information comptable (47%)</li> <li>- Contrôle de l'encaisse (34%)</li> <li>- Contrôle des coûts (18%)</li> </ul> <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicité et promotion (47%)</li> <li>- Politique de prix (23%)</li> <li>- Définition du marché cible (22%)</li> <li>- Ventes insuffisantes (21%)</li> <li>- Etalage et apparence (18%)</li> <li>- Localisation (17%)</li> </ul> <p><u>Autres problèmes de management:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification à long terme (29%)</li> <li>- Contrôle des inventaires (22%)</li> <li>- Sélection et supervision du personnel (18%)</li> <li>- Recouvrement des comptes clients (15%)</li> </ul>
<p>Kemelgor (1985)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, questions fermées</p> <p>Question: problèmes majeurs vécus</p> <p>Échantillon: après 3 ans d'existence: 125 entrepreneurs (entreprises actives), 93 (entreprises fermées), secteurs d'activité variés, des Etats-Unis (3 états du mid-eastern)</p>	<p><u>Problèmes des entreprises en activité</u></p> <p><i>En ordre décroissant de fréquence:</i></p> <p>Détaillants: liquidités, marketing, publicité, gestion du personnel, registres</p> <p>Entreprises de services: promotion, liquidités, gestion du personnel, localisation</p> <p>Restauration: publicité, promotion, localisation, gestion du personnel</p> <p>Petits manufacturiers: gestion du personnel, contrôle d'inventaires, registres, achats</p> <p><u>Problèmes invoqués pour entreprises fermées</u></p> <p><i>En ordre décroissant d'importance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- problèmes financiers</li> <li>- manque d'efficacité marketing, promotion, etc.</li> <li>- registres pour contrôles d'inventaire, registres comptables</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Fourcade (1986)</p> <p>Méthodologie:  diagnostic: analyse des réponses à des questions fermées, complétées par les responsables de l'enquête lors d'entrevues</p> <p>Échantillon:  108 chefs de petites entreprises industrielles régionales qui opèrent depuis 1 à 5 ans, dont 25 du Languedoc-Roussillon (France), 28 de l'état du Maine (Etats-Unis), 41 de Casablanca et les environs (Maroc), 14 de Tunis et sa banlieue (Tunisie)</p>	<p><u>Période de démarrage seulement</u>  <i>Classés selon l'origine:</i></p> <p><u>Liés à la création:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montage technique: mise en place des facteurs de production, problème général</li> <li>- Environnement financier: recherche de capitaux nécessaires au lancement de l'entreprise, est perçue comme un problème fondamental par les chefs d'entreprise</li> <li>- Environnement administratif: tous se heurtent aux problèmes imposés par les gouvernements lois et taxes</li> <li>- Environnement de marché: recherche et extension de clientèle, devient un problème important</li> </ul> <p><u>Liés aux bases de compétitivité</u>  (technologie, produit, marche):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) seuil de tension: problème dont l'intensité s'amplifie au cours de la phase de démarrage: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facteur de travail</li> <li>- Extension du marché. La connaissance du marché constitue un problème crucial</li> </ul> </li> <li>2) seuils de rupture: <ul style="list-style-type: none"> <li>les problèmes de gestion et de management susceptibles de rompre le déroulement de l'activité d'entreprise:</li> <li>- Insuffisance permanente de trésorerie (souvent manque au niveau du fonds de roulement)</li> </ul> </li> </ol>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Kazanjian (1988)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, liste de 18 problèmes à évaluer selon échelle à 7 points</p> <p>Question: dans quelle mesure les problèmes listés retiennent votre attention et requièrent des ressources</p> <p>Échantillon: 105, présidents directeurs généraux d'entreprises reliées à la haute technologie, du Michigan (Etats-Unis)</p>	<p><i>Catégories retenues:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systèmes organisationnels</li> <li>- Vente et marketing</li> <li>- Problèmes reliés aux humains</li> <li>- Problèmes de production</li> <li>- Positionnement stratégique de la firme</li> <li>- Relations externes</li> </ul>
<p>Lorrain et Dussault (1988)</p> <p>Méthodologie: questionnaire complété lors d'entrevues individuelles</p> <p>Questions: ouvertes et fermées pour mesurer importance et fréquence des problèmes importants vécus</p> <p>Échantillon: 38 propriétaires- dirigeants de petites entreprises manufacturières opérant depuis moins de 2 ans, provenant de 4 régions du Québec</p>	<p><u>Période de démarrage seulement</u> <i>Par catégories:</i></p> <p><u>Finance:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention marge de crédit</li> <li>- Gestion du fonds de roulement</li> <li>- Relations avec les créanciers</li> </ul> <p><u>Production:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de fabrication</li> <li>- Délai de livraison</li> <li>- Contrôle de la qualité</li> <li>- Standardisation/fabrication</li> </ul> <p><u>Personnel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendement des employés</li> <li>- Motivation des employés</li> <li>- Recrutement main-d'oeuvre pour production</li> </ul> <p><u>Planification:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification de la production</li> <li>- Inexistence planification</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Cohen et Stretch (1989)</p> <p>Méthodologie: fiche d'inscription à un programme de consultation gratuite</p> <p>Question: liste de 16 secteurs problématiques à cocher</p> <p>Échantillon: 120 dirigeants de PME, secteurs d'activité variés, sud de la Californie (Etats-Unis)</p>	<p><i>En ordre décroissant de fréquence:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter les ventes (57,5%)</li> <li>- Publicité et promotion (57,5%)</li> <li>- Tenue de registres et comptabilité (44,2%)</li> <li>- Recherche de marché (42,5%)</li> <li>- Etats financiers (30%)</li> <li>- Sources de financement et de crédit (27,5%)</li> <li>- Contrôle d'inventaire (24,2%)</li> <li>- Gestion du travail de production ou de bureau (23,3%)</li> <li>- Prévisions et estimations (23,3%)</li> <li>- Gestion du crédit et recouvrement (21,7%)</li> </ul>
<p>Alpander, Kent, Carter, Forsgren (1990)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté</p> <p>Question: le plus important problème vécu</p> <p>Échantillon: 122 dirigeants (dont 80% sont propriétaires) de PME à propriétaire unique, qui comptent entre 4 et 9 années d'opérations, secteurs d'activité variés, aux Etats-Unis</p>	<p><i>En ordre décroissant de fréquence:</i> (1, 2, ou 3): prédominant année 1, 2 ou 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver des nouveaux clients (1)</li> <li>- Obtenir du financement (1)</li> <li>- Recruter et sélectionner les employés (1)</li> <li>- Recruter et sélectionner les gestionnaires (1)</li> <li>- Traiter les problèmes avec les employés (1)</li> <li>- Déterminer les prix de vente (2)</li> <li>- Planifier l'expansion du marché (2)</li> <li>- Régler les problèmes légaux (3)</li> <li>- Déterminer et maintenir la qualité des produits (2)</li> <li>- Traiter avec les différentes instances gouvernementales (3)</li> </ul>

	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
Lorrain (1990)	<i>En ordre décroissant d'importance</i> (facteur d'importance sur 5)
Méthodologie: questionnaire posté, liste de 18 problèmes à évaluer selon échelle à 5 points (2 listes dont une pour période de prédémarrage l'autre pour période de démarrage)	<u>Problèmes de prédémarrage</u> - Lenteur et paperasserie gouvernementale (3,1) - Obtention de financement (3,0) - Réalisation du plan d'affaires et planification du projet (2,7) - Manque d'expérience en affaires (2,6) - Prix et conditions de crédit des fournisseurs (2,5) - Obtention d'une clientèle à l'avance (2,5)
Question: importance des problèmes vécus	
Échantillon: 606 propriétaires- dirigeants (conservaient anonymat) de petites entreprises dont l'âge moyen est 22 mois, secteurs d'activité variés, de différentes régions du Québec	<u>Problèmes de démarrage</u> - Augmenter la clientèle (4,4) - Rencontrer les objectifs de vente (4,3) - Rencontrer les objectifs de profit (4,3) - Publicité (faire connaître produit ou service) (4,0) - Améliorer le produit ou service (3,9) - Vendre à une nouvelle clientèle (3,8) - Suffire à la demande (3,7)

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Reeve (1990)</p> <p>Méthodologie: questionnaire distribué aux participants d'un atelier sur le développement des petites entreprises au "Financial Management Research Center" d'une université, questions ouvertes</p> <p>Question: les trois plus importants problèmes courants vécus</p> <p>Échantillon: 40 propriétaires-dirigeants de petites entreprises de vente au détail à Armidale (Australie)</p>	<p><i>Par catégorie, ordonné selon la fréquence:</i></p> <p><u>Marketing et commercialisation</u> (36), dont: besoin d'augmenter les ventes, concurrence grandissante des chaînes de magasin, amélioration des politiques d'escompte des compétiteurs, besoin de méthode innovatrice de commercialisation, besoin d'améliorer la mise en étalage</p> <p><u>Gestion des flux monétaires</u> (14), dont: 3 mentionnent des difficultés dans l'obtention de fonds</p> <p><u>Gestion des inventaires</u> (13)</p> <p><u>Ressources humaines</u> (11), dont: amélioration de la performance du personnel</p> <p><u>Manque de connaissance et, ou d'expérience</u> (6), en gestion d'entreprise et, ou gestion financière.</p>
<p>Cromie (1991)</p> <p>Méthodologie: entrevues, questions ouvertes, réponses enregistrées</p> <p>Question: principaux problèmes ou difficultés vécus</p> <p>Échantillon: 68 propriétaires-dirigeants de petites entreprises manufacturières ou de services, opérant depuis 4 ou 5 ans au Royaume-Uni</p>	<p><u>Période du démarrage seulement</u> <i>Par catégories en ordre décroissant de fréquence:</i></p> <p><u>Finances:</u> - Manque de fonds (41,2%) - Problèmes de liquidité (26,4%) - Recouvrement des comptes clients (26,4%)</p> <p><u>Marketing:</u> - Atteindre un niveau de vente suffisant (30,9%) - Etablissement des prix (22,1%)</p> <p><u>Production:</u> - Local de production (19,1%)</p> <p><u>Gestion du personnel:</u> - Trouver les bons employés</p> <p><u>Problèmes personnels des dirigeants:</u> - Gestion du temps - Confiance en soi</p>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Dodge et Robbins (1992)</p> <p>Méthodologie: diagnostic: problèmes majeurs perçus à partir de l'analyse de rapports finaux de consultation du Small Business Institute</p> <p>Échantillon: 364 PME ayant bénéficié de consultations, secteurs d'activité variés, aux Etat-Unis (midwest et southeastern)</p>	<p><i>Par catégories en ordre décroissant de fréquence:</i></p> <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact avec les clients (12%)</li> <li>- Définition et tests de marché (11%)</li> <li>- Localisation (9%)</li> <li>- Planification marketing (6%)</li> <li>- Politique de prix (6%)</li> <li>- Expansion (5%)</li> </ul> <p><u>Finance:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification financière (7%)</li> <li>- Système comptable (5%)</li> </ul> <p><u>Management:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des inventaires et des coûts (7%)</li> <li>- Structure organisationnelle et ressources humaines (5%)</li> </ul>
<p>Good et Graves (1993)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, liste de 14 problèmes à évaluer selon échelle à 3 points</p> <p>Question: problème majeur vécu</p> <p>Échantillon: 160 propriétaires-dirigeants de PME fondées depuis 1 à 7 ans, dont 20% qui ne sont plus en opération, secteurs d'activité variés, du Manitoba</p>	<p><i>En ordre décroissant de rang:</i> (rang entreprises fermées, rang entreprises actives)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paperasserie imposée par le gouvernement (1,1)</li> <li>- Système de taxation fédéral (2,3)</li> <li>- Manque de connaissances spécifiques en affaires (3,4)</li> <li>- Système de taxation provincial (4,5)</li> <li>- Obtention de crédit commercial à la banque (6,6)</li> <li>- Politiques et pratiques discriminatoires du gouvernement (7,2)</li> <li>- Obtention du capital de risque (8,8)</li> <li>- Obtention d'information sur le démarrage d'entreprise (9,9)</li> <li>- Recruter les bons employés (10,7)</li> </ul>

AUTEURS / MÉTHODOLOGIE	PROBLÈMES IDENTIFIÉS
<p>Terpstra et Olson (1993)</p> <p>Méthodologie: questionnaire posté, questions ouvertes</p> <p>Question: problème vécu plus important: - 1<sup>ière</sup> année - actuellement</p> <p>Échantillon: 115 présidents directeurs généraux dont les entreprises sont parmi les 500 PME qui présentent le meilleur taux de croissance (entre 1982 et 1986), secteurs d'activité variés, aux Etats-Unis</p>	<p><i>En ordre décroissant de fréquence pour la première année:</i> (pourcentage de fréquence première année / actuellement, en 1988)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventes, marketing (38% / 23%)</li> <li>- Obtenir du financement externe (17% / 1%)</li> <li>- Gestion financière interne (16% / 22%)</li> <li>- Gestion en général (11% / 14%)</li> <li>- Gestion des ressources humaines (5% / 17%)</li> <li>- Développement du produit (5% / 2%)</li> <li>- Gestion des opérations, production (4% / 8%)</li> <li>- Environnement économique (3% / 2%)</li> <li>- Environnement législatif (1% / 8%)</li> <li>- Structure organisationnelle (0% / 6%)</li> </ul>

## **ANNEXE 2**

### **SYNTHÈSE DES PROBLÈMES IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE CONSULTÉE**

## LÉGENDE (annexes 2.1 à 2.6)

Thème / Énoncé	
Les thèmes sont présentés dans une case ombragée. Le chiffre à l'extrême droite correspond au nombre d'études qui ont identifié tous les énoncés de problèmes du thème, ceux-ci sont listés sous la case ombragée.	
Étude	
Il s'agit majoritairement de recherches empiriques. Lorsque l'énoncé de problème provient de la revue de littérature d'une recherche empirique ou d'un texte théorique la mention "Th" est inscrite dans cette colonne.	
Méthodologie:	
QO	Questionnaire comprenant des questions ouvertes.
QF	Questionnaire comprenant des questions fermées.
QOF	Questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées.
AD	Analyse diagnostique réalisée, majoritairement, à partir de rapports de consultation; d'étude des opérations d'entreprises (Khan et Rocha, 1978); d'étude de réponses à des questions fermées recueillies lors d'une entrevue (Fourcade, 1986).
EG	Entrevues de groupe.
Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon	
M	Entreprises manufacturières.
S	Entreprises de services.
D	Entreprises de vente au détail.
HT	Entreprises dont les activités sont reliées à la haute technologie.
V	Entreprises oeuvrant dans plusieurs secteurs d'activité différents.
Rang	
Lorsque disponible seulement, le chiffre représente le rang, en ordre décroissant, du nombre de répondants qui ont choisi cet énoncé de problème ou d'une mesure d'importance.	
10+	Le rang de cet énoncé de problème est plus élevé que 10.
Auteurs	
Les auteurs ayant identifié l'énoncé de problème.	
Phase spécifique	
Lorsque les résultats disponibles concernent une phase de développement spécifique et qu'aucune donnée générale n'était disponible.	
(P)	Entreprises en phase de prédémarrage seulement.
(D)	Entreprises en phase de démarrage seulement.
(C)	Entreprises en phase de croissance seulement.

## 2.1 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AU MARKETING

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Marketing"</b>						
Fonction marketing 7						
Fonction marketing		QO	V	1	Terpstra et Olson 1993	(C)
		QO	V	1	Terpstra et Olson 1993	(D)
		QF	D	2	Kemelgor 1985	
		QO	M	3	Bird 1973	
		QO	D	1	Reeve 1990	
		AD	V	1	Khan et Rocha 1978	
		AD	DS	3	Vosikis et Glueck 1980	(D)
	Th				Kuratko et Hodgetts 1989	(D)
Ventes 17						
Atteindre un niveau de vente suffisant		QO	MS	2	Cromie 1991	(D)
		AD	DS	8	Vosikis et Glueck 1980	
	Th				Young et Welsh 1983	
	Th				Dussault 1987	(D)
Ventes non suffisantes		AD	V	7	Wichmann 1983	
		AD	V	4	Kennedy et ali 1979	
Atteindre objectifs de vente		QF	HT	1	Kazanjan 1988	
		QF	V	2	Lorrain 1990	(D)
Atteindre objectifs de part de marché		QF	HT	3	Kazanjan 1988	
Augmenter les ventes		QF	V	1	Cohen et Stretch 1989	
		QO	D		Reeve 1990	
Variations saisonnières des ventes		AD	V	10+	Wichmann 1983	
Vendre au gouvernement		QF	V	10+	Cohen et Stretch 1989	
Vendre avec peu d'employés	Th				Thain 1969	(D)
Ventes peu élevées		QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
	Th				Stephenson 1984	
Diminution des ventes		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Marketing"</b>						
<b>Marché</b> 16						
Analyse de la demande	Th	QF	V	8	Dandridge et Sewall 1978 Young et Welsh 1983	
Définition du marché et tests de marché		AD	V	2	Dodge et Robbins 1992	
		AD	V	6	Wichmann 1983	
Demande insuffisante		AD	V		Storey 1985	(D)
Connaissance du marché	Th	AD	M		Fourcade 1986 Vosikis et Glueck 1980	(D)
Manque de connaissance du marché cible		AD	V		Khan et Rocha 1978	
Trouver des marchés cibles		QF	V	4	Cohen et Stretch 1989	
		QO	M	10+	Swanson 1981	
Pas de marché ou marché trop restreint		EG	V		Little 1983	
Nouveaux marchés (en terme géographique)		QF	V	7	Lorrain 1990	(D)
		QF	HT	7	Kazanjian 1988	
Planifier expansion de marché		QO	V	7	Alpander et ali 1990	(D)
Identifier clientèle		QF	V	7	Lorrain 1990	(P)
Positionnement, segmentation produit/marché		QF	HT	4	Kazanjian 1988	
<b>Publicité</b> 11						
Publicité		QF	V	6	Dandridge et Sewall 1978	
		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
		AD	V	1	Kennedy et ali 1979	
		QF	D	3	Kemelgor 1985	
		AD	V		Khan et Rocha 1978	
		QF	V	3	Lorrain 1990	(D)
		QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
		QF	V	2	Cohen et Stretch 1989	
		AD	V	2	Wichmann 1983	
	Th				Young et Welsh 1983	
Publicité pas assez agressive		AD	DS	1	Vosikis et Glueck 1980	

Thème / Énoncé	"Marketing"	Étude	Metho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Promotion	10						
Promotion			QO	MS	8	Cromie 1991	(D)
			QF	V	6	Dandridge et Sewall 1978	
			AD	V	1	Kennedy et ali 1979	
			QF	V	3	Lorrain 1990	(D)
			QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
			QF	S	1	Kemelgor 1985	
			QF	V	2	Cohen et Stretch 1989	
			AD	V	2	Wichmann 1983	
		Th				Young et Welsh 1983	
Promotion pas assez agressive			AD	DS	1	Vosikis et Glueck 1980	
Localisation	10						
Localisation			AD	V	3	Dodge et Robbins 1992	
			QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
			AD	V	10+	Kennedy et ali 1979	
			QF	S	4	Kemelgor 1985	
			QF	V	10+	Good et Graves 1993	
			AD	V	9	Wichmann 1983	
		Th				Young et Welsh 1983	
Localisation et image			AD	V		Khan et Rocha 1978	
Mauvaise localisation			AD	DS	10+	Vosikis et Glueck 1980	
Identification d'un local			QF	V	10	Lorrain 1990	(P)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Marketing"</b>						
Clientèle 9						
Trouver nouveaux clients	QO	V	1	Alpander et ali 1990	(D)	
	QF	V	1	Lorrain 1990	(D)	
Recherche de clientèle	Th			Churchill et Lewis 1983	(D)	
Recherche extension de clientèle	AD	M		Fourcade 1986	(D)	
Contact avec les clients	AD	V	1	Dodge et Robbins 1992		
Relations publiques	QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)	
Relation avec les clients	QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983		
Dépendance d'un ou de quelques clients	QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)	
Obtenir clientèle à l'avance	QF	V	5	Lorrain 1990	(P)	
Politique de prix 8						
Politique de prix	QO	V	6	Alpander et ali 1990	(D)	
	QO	MS	4	Cromie 1991	(D)	
	QF	V	10	Dandridge et Sewall 1978		
	AD	V	7	Dodge et Robbins 1992		
	QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983		
	AD	V	7	Kennedy et ali 1979		
	AD	V	5	Wichmann 1983		
Manque d'expérience opérationnelle dans la fixation des prix	AD	DS	4	Vosikis et Glueck 1980		
Distribution 7						
Distribution	QO	MS	9	Cromie 1991	(D)	
	QF	V	6	Lorrain 1990	(D)	
Livraison des produits et prestation des services	Th			Churchill et Lewis 1983	(D)	
	Th			Dussault 1987	(D)	
Stratégie de distribution	AD	V		Khan et Rocha 1978		
Réseau de distribution	QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)	
Réseau de vendeurs	QF	HT	10+	Kazanjan 1988		

Thème / Énoncé	"Marketing"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Produits	6						
Choix des produits		QF	V	10+		Franklin et Goodwin 1983	
Déterminer la qualité des produits		QO	V	9		Alpander et ali 1990	(D)
Support produit, service à la clientèle		QF	HT	9		Kazanjian 1988	
Ligne complète de produits ou gamme de services		Th				Young et Welsh 1983	
Vendre nouveaux produits ou services		QF	V	6		Lorrain 1990	(D)
Nouveaux besoins pour produits		QO	M	10+		Swanson 1981	
Planification	3						
Planification marketing		AD	V	6		Dodge et Robbins 1992	
		AD	V			Khan et Rocha 1978	
Manque d'objectifs		AD	V			Khan et Rocha 1978	
Étalage et apparence	3						
Étalage et apparence		AD	V	8		Wichmann 1983	
Besoin d'améliorer la mise en étalage		QO	D			Reeve 1990	
Aménagement et apparence usine		AD	V	10		Kennedy et ali 1979	
Techniques de vente	2						
Techniques de vente		QF	V	6		Dandridge et Sewall 1978	
Techniques vente pas assez agressives		AD	DS	1		Vosikis et Glueck 1980	
Autres							
Difficulté de développer nouveaux services marketing		EG	V			Little 1983	
Manque d'expérience marketing		EG	V			Little 1983	
Expansion		AD	V	10		Dodge et Robbins 1992	
Besoin techniques innovatrices de commercialisation		QO	D			Reeve 1990	

## 2.2 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À LA FINANCE – COMPTABILITÉ

Thème / Énoncé "Finance – comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Fonction finance						
Fonction finance	AD	DS		2	Vosikis et Glueck 1980	(D)
Comptes clients 16						
Comptes clients	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Recouvrement des comptes clients	QO QF QF AD QF AD QO	MS V V V V V V		3 3 10+ 8 10 10 10	Cromie 1991 Dandridge et Sewall 1978 Franklin et Goodwin 1983 Kennedy et ali 1979 Cohen et Stretch 1989 Wichmann 1983 Terpstra et Olson 1993	(D)      (C)
Recouvrement trop lent	Th Th				Vosikis et Glueck 1980 Young et Welsh 1983	
Gestion des comptes clients	AD QF	V V		10	Khan et Rocha 1978 Cohen et Stretch 1989	
Politiques de crédit	QF AD Th	V DS		3 10+	Dandridge et Sewall 1978 Vosikis et Glueck 1980 Young et Welsh 1983	
Trop d'extension de crédit	Th	AD	DS	10+	Vosikis et Glueck 1980 Young et Welsh 1983	

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Financement 16						
Obtenir financement	QO	V		2	Alpander et ali 1990	(D)
	QF	V		1	Dandridge et Sewall 1978	
	QF	V		2	Lorrain 1990	(P)
	QO	V		5	Terpstra et Olson 1993	(C)
	QO	V		2	Terpstra et Olson 1993	(D)
	QO	D			Reeve 1990	
Obtenir ressources et soutien financier	QF	HT		10+	Kazanjian 1988	
	QF	V		10	Lorrain 1990	(D)
Obtenir marge de crédit, emprunts	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Obtention crédit commercial à la banque	QF	V		6	Good et Graves 1993	
Sources de financement	QF	V		6	Cohen et Stretch 1989	
Recherche capitaux nécessaires pour le lancement	AD	M			Fourcade 1986	(D)
Capital pour opérer	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Disponibilité du financement	QO	M		10+	Swanson 1981	
Financement court terme	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Financement long terme, emprunt hypothécaire	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Financement	Th				Kuratko et Hodgetts 1989	(D)

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Liquidités 11						
Liquidités	QO	MS		3	Cromie 1991	(D)
	AD	V		10+	Dodge et Robbins 1992	
	QF	V		9	Franklin et Goodwin 1983	
	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
	QF	D		1	Kemelgor 1985	
	QF	S		2	Kemelgor 1985	
Gestion de l'encaisse	QF	V		1	Dandridge et Sewall 1978	
	QO	D		2	Reeve 1990	
Fonds de roulement	AD	V		5	Kennedy et ali 1979	
Fluctuation saisonnière du fonds de roulement	Th				Young et Welsh 1983	
Gestion des liquidités	AD	S		1	Khan et Rocha 1978	
	AD	D		2	Khan et Rocha 1978	
	AD	M		3	Khan et Rocha 1978	
Gestion du fonds de roulement	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Manque de fonds 10						
Manque de fonds	QO	MS		1	Cromie 1991	(D)
Insuffisance permanente de trésorerie	AD	M			Fourcade 1986	(D)
Manque de capital total	AD	DS		9	Vosikis et Glueck 1980	
Fonds de roulement insuffisant	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
	AD	DS		6	Vosikis et Glueck 1980	
	Th				Young et Welsh 1983	
Sous-capitalisation	EG	V			Little 1983	
	Th				Young et Welsh 1983	
Mise de fonds sous-estimée	Th				Robidoux et Dell'aniello 1980	(D)
Capital de risque difficile à obtenir	QF	V		8	Good et Graves 1993	

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Tenue des livres 10						
Tenue des livres	Th	QF QF AD QF AD	V V DS V V	4 10 2 3 1	Dandridge et Sewall 1978 Franklin et Goodwin 1983 Vosikis et Glueck 1980 Cohen et Stretch 1989 Wichmann 1983 Young et Welsh 1983	
Traitement des données		QO	M		Bird 1973	
Registres		QF QF	M D	3 5	Kemelgor 1985 Kemelgor 1985	
Registres comptables		AD	V	2	Kennedy et ali 1979	
Fiabilité des registres		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
Gestion financière 7						
Gestion financière		QO QO	V V	2 3	Terpstra et Olson 1993 Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
Utilisation des informations financières	Th	AD	V	10+	Kennedy et ali 1979 Vosikis et Glueck 1980	
Contrôle financier	Th	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988 Young et Welsh 1983	(D)
Mauvaise utilisation du capital	Th				Vosikis et Glueck 1980	
Manque d'expérience opérationnelle en gestion financière		AD	DS	4	Vosikis et Glueck 1980	

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Informations 7						
Délai d'obtention des informations		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
Manque d'informations	Th	AD	V		Khan et Rocha 1978 Young et Welsh 1983	
Manque d'information dû au fait que le système comptable est rudimentaire	Th				Robidoux et Dell'aniello 1980	(D)
Utilisation de l'information comptable		AD	V	2	Wichmann 1983	
États financiers		QF	V	5	Cohen et Stretch 1989	
Information insuffisante au sujet des sources de fonds	Th				Young et Welsh 1983	
Contrôle 6						
Contrôle	Th				Young et Welsh 1983	
Contrôle interne		QF	HT	10	Kazanjian 1988	
Manque de contrôle interne		AD	DS	2	Vosikis et Glueck 1980	
Contrôle de l'encaisse		AD	V	3	Wichmann 1983	
Contrôle des coûts		AD	V	10+	Kennedy et ali 1979	
		AD	V	8	Wichmann 1983	
Niveau d'endettement 5						
Niveau d'endettement trop élevé	Th Th				Vosikis et Glueck 1980 Young et Welsh 1983	
Dettes trop élevées		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
Contrôle de la dette		AD	V	10+	Kennedy et ali 1979	
		AD	V	10+	Wichmann 1983	

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Système comptable 5						
Système comptable	AD	V		8	Dodge et Robbins 1992	
Développement du système comptable	QF	HT		10	Kazanjian 1988	
	QF	HT		9	Lorrain 1990	(D)
Déficiences du système comptable	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
	QO	D			Reeve 1990	
Comptabilité 5						
Comptabilité	QF	V		3	Cohen et Stretch 1989	
	AD	MS		2	Khan et Rocha 1978	
	AD	D		3	Khan et Rocha 1978	
Manque d'expérience en comptabilité	EG	V			Little 1983	
Compétence du responsable de la comptabilité	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Relation difficile avec le comptable	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Frais d'opération et d'administration 4						
Mauvaise gestion des frais d'opération	AD	V			Khan et Rocha 1978	
Frais d'opération trop élevés	Th				Vosikis et Glueck 1980	
	Th				Young et Welsh 1983	
Frais d'administration trop élevés	Th				Young et Welsh 1983	
Comptes fournisseurs 3						
Comptes fournisseurs	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Conditions de crédit	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Prix et conditions de crédit	QF	V		5	Lorrain 1990	(P)
Planification 2						
Planification financière	AD	V		5	Dodge et Robbins 1992	
Manque de planification financière	AD	DS		7	Vosikis et Glueck 1980	

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Autres						
Relations avec les créanciers	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Déclarations fiscales	QF	V		5	Dandridge et Sewall 1978	

## 2.3 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À LA PRODUCTION (OPÉRATIONS)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
"Production (opérations)"						
Fonction production 3						
Fonction production, opérations	QO	V	6	Terpstra et Olson 1993	(C)	
	QO	V	6	Terpstra et Olson 1993	(D)	
	QO	M	5	Bird 1973		
	AD	DS	1	Vosikis et Glueck 1990	(D)	
Approvisionnement et fournisseurs 17						
Approvisionnement	QO	MS	8	Cromie 1991	(D)	
	QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)	
	AD	V		Storey 1985	(D)	
	QF	V	10+	Cohen et Stretch 1989		
Achats	QF	V	10+	Dandridge et Sewall 1978		
	QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983		
	QF	M	4	Kemelgor 1985	(D)	
	Th			Dussault 1987	(D)	
Manque d'expérience opérationnelle dans les achats	AD	DS	4	Vosikis et Glueck 1980		
	Th			Young et Welsh 1983		
Déséconomies d'échelle	Th			Vosikis et Glueck 1980		
	Th			Young et Welsh 1983		
Fournisseurs	QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983		
Identifier fournisseurs	QF	V	9	Lorrain 1990	(P)	
Manque de fournisseurs	QF	V	10+	Lorrain 1990	(D)	
Réseau fiable de fournisseurs	QF	HT	10+	Kazanjian 1988		
	QF	V	8	Lorrain 1990	(D)	

Thème / Énoncé "Production (opérations)"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Contrôle d'inventaire 12						
Contrôle d'inventaire		AD	V	4	Dodge et Robbins 1992	
		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
		QF	M	2	Kemelgor 1985	(D)
		AD	V	3	Kennedy et ali 1979	
		AD	S	3	Khan et Rocha 1978	
		AD	MD	4	Khan et Rocha 1978	
		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
		QF	V	7	Cohen et Stretch 1989	
		QO	D	3	Reeve 1990	
		AD	V	6	Wichmann 1983	
	Th				Young et Welsh 1983	
Stocks trop élevés		QO	D		Reeve 1990	
Mauvaise gestion des stocks		AD	DS	5	Vosikis et Glueck 1980	
Recherche et développement 11						
Développer de nouveaux produits		QF	HT	2	Kazanjian 1988	
	Th				Olson 1987	(D)
Nouvelles technologies		QF	HT	2	Kazanjian 1988	
Améliorer produits et services		QF	V	4	Lorrain 1990	(D)
Tests de produits	Th		HT		Kazanjian 1988	(D)
Fabrication de nouveaux produits		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
Conception, développement de nouveaux produits		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
		QO	V	8	Terpstra et Olson 1993	(C)
		QO	V	5	Terpstra et Olson 1993	(D)
Manque de développement		AD	DS	10+	Vosikis et Glueck 1980	
	Th				Young et Welsh 1983	
Manque d'amélioration de produit		AD	DS	10+	Vosikis et Glueck 1980	

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
"Production (opérations)"						
Qualité des produits 6						
Produire la qualité appropriée	QO	MS		6	Cromie 1991	(D)
Maintenir la qualité des produits	QO QOF	V M		9	Alpander et ali 1990 Lorrain et Dussault 1988	(D) (D)
Qualité du travail	QF	V		8	Franklin et Goodwin 1983	
Contrôle de la qualité	QOF QO	M V			Lorrain et Dussault 1988 Terpstra et Olson 1993	(D) (C)
Établir et maintenir contrôle de la qualité	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(D)
Coûts 6						
Coûts	QF QOF	V M		5	Franklin et Goodwin 1983 Lorrain et Dussault 1988	(D)
Augmentation des coûts	QO	M		2	Bird 1973	
Contrôle des coûts	QO AD QF	M V HT			Bird 1973 Dodge et Robbins 1992 Kazanjian 1988	
Locaux de production 5						
Locaux de production	QO QF AD AD Th	MS HT V V		5 10+ 10+	Cromie 1991 Kazanjian 1988 Storey 1985 Dodge et Robbins 1992 Young et Welsh 1983	(D) (P) (D) (D)
Aspects techniques 5						
Mise en place facteurs de production	AD	M			Fourcade 1986	(D)
Procédés, équipements	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Recherche et problèmes d'ingénierie	QO QF	M V		10+	Bird 1973 Cohen et Stretch 1989	
Mise en marche de la production	Th		HT		Kazanjian 1988	(D)

Thème / Énoncé "production (opérations)"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Main-d'oeuvre 3						
Expérience du personnel	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Gestion du travail	QF	V		8	Cohen et Stretch 1989	
Productivité	QO	M		9	Swanson 1981	
Planification 2						
Planification	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Prévisions et estimations	QF	V		9	Cohen et Stretch 1989	
Autres						
Expansion trop rapide	QO	MS		10	Cromie 1991	(D)
Délai de livraison	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Suffire à la demande	QF QF	HT V		10+ 6	Kazanjian 1988 Lorrain 1990	(P) (D) (D)
Standardisation de la fabrication	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Contrôle de production	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)

## 2.4 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Ressources humaines"</b>						
Fonction gestion des ressources humaines 5						
Fonction gestion des ressources humaines	QF	M	1	Kemelgor 1985		
	QF	S	3	Kemelgor 1985		
	QF	D	4	Kemelgor 1985		
	QOF	M		Lorrain et Dussault		(D)
	QF	V	10+	Cohen et Stretch 1989		
	QO	V	4	Terpstra et Olson 1993		(C)
	QO	V	5	Terpstra et Olson 1993		(D)
	QO	D	4	Reeve 1990		
Recrutement 8						
Recrutement	QO	MS		Cromie 1991		(D)
	QF	V	7	Lorrain 1990		(P)
	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988		(D)
	QO	V		Terpstra et Olson 1993		(C) (D)
	EG	V		Little 1983		
	QF	V	7	Good et Graves 1993		
Recruter des employés	QO	V	3	Alpander et ali 1990		(D)
Recruter des gestionnaires	QO	V	4	Alpander et ali 1990		(D)
Sélection 7						
Sélection	AD	V	9	Kennedy et ali 1979		
	QO	V		Terpstra et Olson 1993		(C) (D)
	AD	V	8	Wichmann 1983		
	Th			Young et Welsh 1983		
Sélectionner des employés	QO	V	3	Alpander et ali 1990		(D)
Sélectionner des gestionnaires	QO	V	4	Alpander et ali 1990		(D)
Négligence dans la sélection	AD	DS	10+	Vosikis et Glueck 1980		

Thème / Énoncé "Ressources humaines"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Formation 7						
Formation		QO	M	1	Bird 1973	
		QF	V	9	Dandridge et Sewall 1978	
		AD	M		Fourcade 1986	(D)
		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
		QO	V		Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
	Th				Young et Welsh 1983	
Entraînement	Th				Young et Welsh 1983	
Relations avec les employés et les syndicats 6						
Problèmes avec les employés		QO	V	5	Alpander et ali 1990	(D)
Conflits de travail		AD	V		Storey 1985	(D)
Communication avec les employés	Th				Young et Welsh 1983	
Relation avec le syndicat		QO	M	4	Bird 1973	
Syndicat		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
		QO	M	10+	Swanson 1981	
Motivation 5						
Motivation		QO	M	1	Bird 1973	
		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	
		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
		QO	V		Terpstra et Olson 1993	(D)
Attitude négative face au travail	Th				Young et Welsh 1983	
Salaires et avantages 5						
Salaires		QO	M	8	Swanson 1981	
Salaires élevés		AD	V		Storey 1985	(D)
		QO	D		Reeve 1990	
Conditions		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
Avantages sociaux		QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983	

Thème / Énoncé "Ressources humaines"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Qualifications 4						
Qualification des employés	AD	M			Fourcade 1986	(D)
Attirer des employés qualifiés	QF	HT		6	Kazanjian 1988	
	QF	V		7	Lorrain 1990	(D)
Manque d'employés qualifiés	QO	M		10	Swanson 1981	
Supervision 4						
Supervision	AD	V		9	Kennedy et ali 1979	
	AD	V		8	Wichmann 1983	
	Th				Young et Welsh 1983	
Négligence dans la supervision	AD	DS		10+	Vosikis et Glueck 1980	
Productivité 3						
Productivité des employés	AD	M			Fourcade 1986	(D)
Améliorer performance des employés	QO	D			Reeve 1990	
Rendement des employés	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Autres						
Roulement du personnel	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
Gestion des ressources humaines en rapport avec l'usage de l'alcool et de la drogue	EG	V			Little 1983	
Répartition des tâches	Th				Fortin 1986	(D)
Satisfaction des employés	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(D)

## 2.5 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AU MANAGEMENT

Thème / Énoncé "Management"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Fonction management 2						
Gestion en général	QO	V		3	Terpstra et Olson 1993	(C)
	QO	V		4	Terpstra et Olson 1993	(D)
	AD	DS		4	Vosikis et Glueck 1980	(D)
Problèmes liés aux propriétaires-dirigeants 21						
Expertise	QF	HT		5	Kazanjian 1988	
Habileté	QF	HT		5	Kazanjian 1988	
	AD	V			Storey 1985	(D)
Manque d'expérience	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
	QF	V		4	Lorrain 1990	(P)
	EG	V			Little 1983	
	QO	D		5	Reeve 1990	
Manque d'expérience équilibrée en administration des affaires	Th				Robidoux et Dell'aniello 1980	(D)
Manque d'expérience dans domaines vitaux du management	EG	V			Little 1983	
Manque d'expertise fonctionnelle et expérience générale du management	Th				Thain 1969	(D)
Propriétaire-dirigeant spécialisé dans un domaine mais manque d'expérience dans les autres domaines	EG	V			Little 1983	
Manque de technique de gestion et coordination	AD	DS		10+	Vosikis et Glueck 1980	
Mauvaise attitude face aux opérations	Th				Vosikis et Glueck 1980	
Manque de connaissance spécialisée en management	EG	V			Little 1983	
	QF	V		4	Good et Graves 1993	
Manque de connaissance en gestion	QO	D		5	Reeve 1990	

Thème / Énoncé "Management"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
L'entreprise dépend de la survie du propriétaire-dirigeant	Th				Vosikis et Glueck 1980	
Décisions retardées à cause du propriétaire-dirigeant	Th				Young et Welsh 1983	
Propriétaire-dirigeant ne délègue pas	Th				Robidoux et Dell'aniello 1980	(D)
Gestion trop familière		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
Capacité de reconnaître le besoin d'obtenir de l'aide de l'extérieur pour développer les habiletés nécessaires	Th				Kroeger 1974	(P)
Planification 10						
Planification		QO QF AD EG QO	M V V V V	10+ 7 10+	Bird 1973 Dandridge et Sewall 1978 Dodge et Robbins 1992 Little 1983 Terpstra et Olson 1993	(C)
Inexistence de planification		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	(D)
Manque de planification		AD	DS	10	Vosikis et Glueck 1980	
Réalisation de plan d'affaires et planification du projet		QF	V	3	Lorrain 1990	(P)
Planification à long terme		AD AD	V V	6 4	Kennedy et ali 1979 Wichmann 1983	
Gestion du temps 8						
Gestion du temps		QF QO QO	V MS D	10+	Franklin et Goodwin 1983 Cromie 1991 Reeve 1990	(D)
Propriétaire seul, pas assez de temps		QO	V		Terpstra et Olson 1993	(D)
Manque ou mauvaise utilisation du temps	Th				Vosikis et Glueck 1980	
Manque de temps		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988 Young et Welsh 1983	(D)
Manque de temps pour planifier	Th				Gill 1985	

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Management"</b>						
Problèmes personnels des dirigeants 6						
Manque de soutien moral	QF	V		10	Lorrain 1990	(P)
Doute du succès	QF	V		6	Lorrain 1990	(P)
Méfiance de aînés	QF	V		8	Lorrain 1990	(P)
Opposition de la famille	QF	V		10+	Lorrain 1990	(P)
Manque de confiance en soi	QO	MS			Cromie 1991	(D)
Manque de confiance en soi ainsi n'ose pas discuter de ses problèmes avec des spécialistes	Th				Gill 1988	
Structure organisationnelle 5						
Structure organisationnelle	AD	V		9	Dodge et Robbins 1992	
	QO	V		9	Terpstra et Olson 1993	(C)
	Th				Kroeger 1974	(D)
Définition des rôles, responsabilités et politiques	QF	HT		10+	Kazanjian 1988	(P) (D)
	QF	V		10	Lorrain 1990	(D)
Aide extérieure 5						
Trouver sources d'aide	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Comment demander de l'aide	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Ne veulent pas payer pour des services professionnels	EG	V			Little 1983	
S'adjoindre conseillers ou membres du c.a.	QF	HT		10+	Kazanjian 1988	(P) (D)
Manque de conseillers ou membres du c.a.	QF	V		10+	Lorrain 1990	(D)

Thème / Énoncé "Management"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Système d'information 5						
Système d'information managériale	QF	HT	10+	Kazanjian 1988	(P) (D)	
Manque d'informations	AD	DS	10	Vosikis et Glueck 1980		
Trop de sources d'information, choix difficile	EG	V		Little 1983		
Informations sur les coûts, les revenus, les ventes et le rendement du personnel	Th			Fortin 1986	(D)	
Manque d'informations pour planifier	Th			Young et Welsh 1983		
Aspect légal et politique 4						
Problèmes légaux	QO	V	8	Alpander et ali 1990	(D)	
Services légaux	QF	V	10+	Franklin et Goodwin 1983		
Traiter avec gouvernements	QO	V	10	Alpander et ali 1990	(D)	
Connaissance des affaires (légales et politiques)	AD	V	10+	Dodge et Robbins 1992		
Rencontrer les objectifs de profit 4						
Rencontrer les objectifs de profit	QF	V	2	Lorrain 1990	(D)	
Diminution des profits	QO QO	M D	2	Bird 1973 Reeve 1990		
Atteinte des objectifs de rendement	QF	HT	3	Kazanjian 1988		
Démarrage 4						
Démarrer une entreprise	QF	V	10+	Cohen et Stretch 1989		
Obtenir de l'information sur le démarrage d'entreprise	QF	V	9	Good et Graves 1993		

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Management"</b>						
Prise de décision 3						
Prise de décision	QF EG	V V		7	Dandridge et Sewall 1978 Little 1983	
Prise de décision sur des données insuffisantes et incomplètes	Th				Naumes 1978	(D)
Travail clérical 3						
Travail clérical	QF	V		6	Franklin et Goodwin 1983	
Fardeau administratif	QF	HT		10+	Kazanjian 1988	(P) (D)
Problèmes administratifs	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(D)
Associés / actionnaires 3						
Manque d'implication des actionnaires	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Communication avec les actionnaires	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)
Relations avec les associés	QF	V		10+	Lorrain 1990	(P)
Contrôle 3						
Contrôle	QOF EG	M V			Lorrain et Dussault 1988 Little 1983	(D)
Manque d'attention portant sur les résultats de la production, des marchés et de la technologie	AD	DS		3	Vosikis et Glueck 1980	
Autres						
Gérer et contrôler la croissance	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(D)
Gérer la croissance	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(C)
Coordination des activités	Th				Young et Welsh 1983	
Manque de développement managérial	AD	DS		10+	Vosikis et Glueck 1980	
Commerce international	QF	V		10+	Cohen et Stretch 1989	

## 2.6 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
<b>"Environnement externe"</b>						
Gouvernements 23						
Règlements et lois, gouvernements	QO	V		7	Terpstra et Olson 1993	(C)
	QO	V		8	Terpstra et Olson 1993	(D)
	QO	M		5	Bird 1973	
	AD	M			Fourcade 1986	(D)
	QO	M		2	Swanson 1981	
	EG	V			Little 1983	
	QF	V		10+	Good et Graves 1993	
Politiques et pratiques discriminatoires	QF	V		2	Good et Graves 1993	
Beaucoup de réglementation	QF	V		3	Franklin et Goodwin 1983	
Problèmes causés par lois et Règlements	QF	V		4	Franklin et Goodwin 1983	
Gouvernement pas assez attentif aux problèmes des PME	EG	V			Little 1983	
Salaire minimum	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
	QF	V		10+	Good et Graves 1993	
Comprendre lois et règlements	QF	V		2	Dandridge et Sewall 1978	
Taxes (impôts)	AD	M			Fourcade 1986	(D)
	QF	V		2	Franklin et Goodwin 1983	
	QO	M		5	Swanson 1981	
Impôts élevés	QF	V			Little 1983	
	QO	D			Reeve 1990	
Système de taxation fédéral et provincial	QF	V		3	Good et Graves 1993	
Droits de succession	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Lenteur et paperasserie gouvernementale	QF	V		1	Lorrain 1990	(P)
	EG	V			Little 1983	
	QF	V		1	Good et Graves 1993	

Thème / Énoncé "Environnement externe"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Concurrence / compétition 13						
Concurrence	QO QO AD	M MS V		7 10+	Bird 1973 Cromie 1991 Dodge et Robbins 1992	(D)
Concurrence locale	QO	M		10+	Swanson 1981	
Concurrence étrangère	QO	M		10+	Swanson 1981	
Mauvaise connaissance de la concurrence	Th Th				Vosikis et Glueck 1980 Young et Welsh 1983	
Compétition agressive	Th				Young et Welsh 1983	
Pratiques douteuses des compétiteurs	QO	D			Reeve 1990	
Compétition des grandes entreprises	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Concurrence grandissante des chaînes de magasin	QO	D			Reeve 1990	
Compétiteurs améliorent leurs politiques d'escompte	QO	D			Reeve 1990	
Faiblesse au niveau compétition	Th				Vosikis et Glueck 1980	
Économie 8						
Inflation	QO QF QO	M V M		10+ 1 1	Bird 1973 Franklin et Goodwin 1983 Swanson 1981	
Récession	QO QO	M V		6	Swanson 1981 Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
Économie	QO QO	V V		10 7	Terpstra et Olson 1993 Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
Taux d'intérêt élevés	QO	M		4	Swanson 1981	
Valeur de l'argent trop faible (taux de change)	QO	D			Reeve 1990	

Thème / Énoncé "Environnement externe"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs	Phase spécifique
Charges d'exploitation 4						
Coût des locaux élevé	QO	D			Reeve 1990	
Assurances	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Coût des assurances	QO	M		7	Swanson 1981	
	QO	V			Terpstra et Olson 1993	(C) (D)
Coût de l'énergie	QO	M		3	Swanson 1981	
Autres						
Pollution de l'air et de l'eau	QF	V		10+	Franklin et Goodwin 1983	
Disponibilité de l'énergie	QO	M		3	Swanson 1981	
Fluctuation du marché	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988	(D)

### **ANNEXE 3**

#### **SYNTHÈSE DES PROBLÈMES SPÉCIFIQUES AU PRÉDÉMARRAGE IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE CONSULTÉE**

## LÉGENDE (annexes 3.1 à 3.6)

Thème / Énoncé	
Les thèmes sont présentés dans une case ombragée. Le chiffre à l'extrême droite correspond au nombre d'études qui ont identifié tous les énoncés de problèmes du thème, ceux-ci sont listés sous la case ombragée.	
Étude	
Il s'agit majoritairement de recherches empiriques. Lorsque l'énoncé de problème provient de la revue de littérature d'une recherche empirique ou d'un texte théorique la mention "Th" est inscrite dans cette colonne.	
Méthodologie:	
QF	Questionnaire comprenant des questions fermées.
AD	Analyse diagnostique réalisée, majoritairement, à partir de rapports de consultation; d'étude des opérations d'entreprises (Khan et Rocha, 1978); d'étude de réponses à des questions fermées recueillies lors d'une entrevue (Fourcade, 1986).
Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon	
HT	Entreprises dont les activités sont reliées à la haute technologie.
V	Entreprises oeuvrant dans plusieurs secteurs d'activité différents.
Rang	
Lorsque disponible seulement, le chiffre représente le rang, en ordre décroissant, du nombre de répondants qui ont choisi cet énoncé de problème ou d'une mesure d'importance.	
10+	Le rang de cet énoncé de problème est plus élevé que 10.
Auteurs	
Les auteurs ayant identifié l'énoncé de problème.	

### 3.1 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AU MARKETING (phase de prédémarrage)

Thème / Énoncé	Étude	Metho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Marché 4					
Définition du marché et tests de marché	AD	V		1	Dodge et Robbins 1992
Nouveaux marchés (en terme géographique)	QF	HT		8	Kazanjian 1988
Identifier clientèle	QF	V		7	Lorrain 1990
Positionnement, segmentation produit/marché	QF	HT		2	Kazanjian 1988
Clientèle 2					
Contact avec les clients	AD	V		3	Dodge et Robbins 1992
Obtenir clientèle à l'avance	QF	V		5	Lorrain 1990
Ventes 2					
Atteindre objectifs de vente	QF	HT		3	Kazanjian 1988
Atteindre objectifs de part de marché	QF	HT		6	Kazanjian 1988
Localisation 2					
Localisation	AD	V		2	Dodge et Robbins 1992
Identification d'un local	QF	V		10	Lorrain 1990
Distribution					
Réseau de vendeurs	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Produits					
Support au produit et service à la clientèle	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Planification					
Planification marketing	AD	V		4	Dodge et Robbins 1992
Autres					
Expansion	AD	V		10+	Dodge et Robbins 1992

### 3.2 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À LA FINANCE – COMPTABILITÉ (phase de démarrage)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Financement 2					
Obtenir financement	QF	V		2	Lorrain 1990
Obtenir ressources et soutien financier	QF	HT		4	Kazanjian 1988
Système comptable 2					
Système comptable	AD	V		8	Dodge et Robbins 1992
Développement du système comptable	QF	HT		10	Kazanjian 1988
Liquidités					
Liquidités	AD	V		10+	Dodge et Robbins 1992
Planification					
Planification financière	AD	V		3	Dodge et Robbins 1992
Comptes fournisseurs					
Prix et conditions de crédit	QF	V		5	Lorrain 1990
Contrôle					
Contrôle interne	QF	HT		10	Kazanjian 1988

### 3.3 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À LA PRODUCTION (OPÉRATIONS) (phase de prédémarrage)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Coûts 2					
Contrôle des coûts	AD QF	V HT	10 9	Dodge et Robbins 1992 Kazanjian 1988	
Locaux de production 2					
Locaux de production	QF AD	HT V	10+ 10+	Kazanjian 1988 Dodge et Robbins 1992	
Approvisionnement et fournisseurs 2					
Identifier fournisseurs	QF	V	9	Lorrain 1990	
Réseau fiable de fournisseurs	QF	HT	10+	Kazanjian 1988	
Recherche et développement 2					
Développer de nouveaux produits	QF	HT	1	Kazanjian 1988	
Nouvelles technologies	QF	HT	1	Kazanjian 1988	
Contrôle					
Contrôle d'inventaire	AD	V	10	Dodge et Robbins 1992	
Autres					
Suffire à la demande	QF	HT	10+	Kazanjian 1988	

### 3.4 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES (phase de prédémarrage)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Recrutement					
Recrutement	QF	V		7	Lorrain 1990
Qualifications					
Attirer des employés qualifiés	QF	HT		5	Kazanjian 1988

### 3.5 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AU MANAGEMENT (phase de prédémarrage)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Problèmes liés aux propriétaires-dirigeants 4					
Expertise	QF	HT		7	Kazanjian 1988
Habilité	QF	HT		7	Kazanjian 1988
Manque d'expérience	QF	V		4	Lorrain 1990
Capacité de reconnaître le besoin d'obtenir de l'aide de l'extérieur pour développer les habiletés nécessaires	Th				Kroeger 1974
Problèmes personnels des dirigeants 4					
Manque de soutien moral	QF	V		10	Lorrain 1990
Doute du succès	QF	V		6	Lorrain 1990
Méfiance de aînés	QF	V		8	Lorrain 1990
Opposition de la famille	QF	V		10+	Lorrain 1990
Planification 2					
Planification	AD	V		5	Dodge et Robbins 1992
Réalisation de plan d'affaires et planification du projet	QF	V		3	Lorrain 1990
Structure organisationnelle 2					
Structure organisationnelle	AD	V		10+	Dodge et Robbins 1992
Définition des rôles, responsabilités et politiques	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Aspect légal et politique					
Connaissance des affaires (légales et politiques)	AD	V		6	Dodge et Robbins 1992
Travail clérical					
Fardeau administratif	QF	HT		10+	Kazanjian 1988

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Aide extérieure					
S'adjoindre conseillers ou membres du c.a.	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Système d'information					
Système d'information managériale	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Associés / actionnaires					
Relations avec les associés	QF	V		10+	Lorrain 1990
Rencontrer les objectifs de profit					
Atteinte des objectifs de rendement	QF	HT		6	Kazanjian 1988

### 3.6 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (phase de prédémarrage)

Thème / Énoncé	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Gouvernements					
Lenteur et paperasserie gouvernementale	QF	V		1	Lorrain 1990
Concurrence / compétition					
Concurrence	AD	V		9	Dodge et Robbins 1992

## **ANNEXE 4**

### **SYNTHÈSE DES PROBLÈMES SPÉCIFIQUES AU DÉMARRAGE IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE CONSULTÉE**

## LÉGENDE (annexes 4.1 à 4.6)

Thème / Énoncé	
Les thèmes sont présentés dans une case ombragée. Le chiffre à l'extrême droite correspond au nombre d'études qui ont identifié tous les énoncés de problèmes du thème, ceux-ci sont listés sous la case ombragée.	
Étude	
Il s'agit majoritairement de recherches empiriques. Lorsque l'énoncé de problème provient de la revue de littérature d'une recherche empirique ou d'un texte théorique la mention "Th" est inscrite dans cette colonne.	
Méthodologie:	
QO	Questionnaire comprenant des questions ouvertes.
QF	Questionnaire comprenant des questions fermées.
QOF	Questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées.
AD	Analyse diagnostique réalisée, majoritairement, à partir de rapports de consultation; d'étude des opérations d'entreprises (Khan et Rocha, 1978); d'étude de réponses à des questions fermées recueillies lors d'une entrevue (Fourcade, 1986).
Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon	
M	Entreprises manufacturières.
S	Entreprises de services.
D	Entreprises de vente au détail.
HT	Entreprises dont les activités sont reliées à la haute technologie.
V	Entreprises oeuvrant dans plusieurs secteurs d'activité différents.
Rang	
Lorsque disponible seulement, le chiffre représente le rang, en ordre décroissant, du nombre de répondants qui ont choisi cet énoncé de problème ou d'une mesure d'importance.	
10+	Le rang de cet énoncé de problème est plus élevé que 10.
Auteurs	
Les auteurs ayant identifié l'énoncé de problème.	

#### 4.1 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AU MARKETING (Phase de démarrage)

Thème / Énoncé "Marketing"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Fonction marketing 3					
Fonction marketing	QO AD Th	V DS	1 3	Terpstra et Olson 1993 Vosikis et Glueck 1980 Kuratko et Hodgetts 1989	
Clientèle 7					
Trouver nouveaux clients	QO QF	V V	1 1	Alpander et ali 1990 Lorrain 1990	
Recherche de clientèle	Th			Churchill et Lewis 1983	
Recherche extension de clientèle	AD	M		Fourcade 1986	
Contact avec les clients	AD	V	3	Dodge et Robbins 1992	
Relations publiques	QO	V		Terpstra et Olson 1993	
Dépendance d'un ou de quelques clients	QO	V		Terpstra et Olson 1993	
Ventes 7					
Atteindre un niveau de vente suffisant	Th	QO	MS	2	Cromie 1991 Dussault 1987
Atteindre objectifs de vente	QF QF	HT V	1 2	Kazanjian 1988 Lorrain 1990	
Atteindre objectifs de part de marché	QF	HT	2	Kazanjian 1988	
Vendre avec peu d'employés	Th			Thain 1969	
Ventes peu élevées	QO	V		Terpstra et Olson 1993	
Marché 7					
Définition du marché et tests de marché	AD	V	1	Dodge et Robbins	
Demande insuffisante	AD	V		Storey 1985	
Connaissance du marché	AD	M		Fourcade 1986	
Nouveaux marchés (en terme géographique)	QF QF	V HT	7 8	Lorrain 1990 Kazanjian 1988	
Planifier expansion de marché	QO	V	7	Alpander et ali 1990	
Positionnement, segmentation produit/marché	QF	HT	3	Kazanjian 1988	

Thème / Énoncé "Marketing"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Distribution 6					
Distribution	QO	MS	9	Cromie 1991	
	QF	V	6	Lorrain 1990	
Livraison des produits et prestation des services	Th				Churchill et Lewis 1983
	Th				Dussault 1987
Réseau de distribution	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Réseau de vendeurs	QF	HT	10		Kazanjian 1988
Produits 4					
Déterminer la qualité des produits	QO	V	9		Alpander et ali 1990
Support au produit et service à la clientèle	QF	HT	7		Kazanjian 1988
Vendre nouveaux produits ou services	QF	V	6		Lorrain 1990
Promotion 3					
Promotion	QO	MS	8		Cromie 1991
	QF	V	3		Lorrain 1990
	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Politique de prix 3					
Politique de prix	QO	V	6		Alpander et ali 1990
	QO	MS	4		Cromie 1991
	AD	V	7		Dodge et Robbins 1992
Publicité 2					
Publicité	QF	V	3		Lorrain 1990
	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Localisation					
Localisation	AD	V	2		Dodge et Robbins 1992
Planification					
Planification marketing	AD	V	4		Dodge et Robbins 1992
Autres					
Expansion	AD	V	10+		Dodge et Robbins 1992

## 4.2 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À LA FINANCE – COMPTABILITÉ (Phase de démarrage)

Thème / Énoncé "Finance – comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Fonction finance					
Finance	AD	DS		2	Vosikis et Glueck 1980
Financement 7					
Obtenir financement	QO	V		2	Alpander et ali 1990
	QO	V		2	Terpstra et Olson 1993
Obtenir ressources et soutien financier	QF	HT		5	Kazanjian 1988
	QF	V		10	Lorrain 1990
Obtenir marge de crédit, emprunts	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Recherche des capitaux nécessaires pour le lancement	AD	M			Fourcade 1986
Financement	Th				Kuratko et Hodgetts 1989
Manque de fonds 4					
Manque de fonds	QO	MS		1	Cromie 1991
Insuffisance permanente de trésorerie	AD	M			Fourcade 1986
Fonds de roulement insuffisant	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Mise de fonds sous-estimée	Th				Robidoux et al 1980
Liquidités 4					
Liquidités	QO	MS		3	Cromie 1991
	AD	V		10+	Dodge et Robbins 1992
	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Gestion du fonds de roulement	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Système comptable 4					
Système comptable	AD	V		8	Dodge et Robbins 1992
Développement du système comptable	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
	QF	HT		9	Lorrain 1990
Déficiences du système comptable	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988

Thème / Énoncé "Finance - comptabilité"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Comptes clients 2					
Comptes clients	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Recouvrement des comptes clients	QO	MS		3	Cromie 1991
Gestion financière 2					
Gestion financière	QO	V		3	Terpstra et Olson 1993
Contrôle financier	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Informations 2					
Délai d'obtention des informations	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Manque d'information dû au fait que le système comptable est rudimentaire	Th				Robidoux et al 1980
Comptabilité 2					
Compétence du responsable de la comptabilité	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Relation difficile avec le comptable	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Planification					
Planification financière	AD	V		3	Dodge et Robbins 1992
Tenue des livres					
Fiabilité des registres	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Contrôle					
Contrôle interne	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Autre					
Relations avec les créanciers	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988

#### 4.3 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À LA PRODUCTION (OPÉRATIONS) (phase de démarrage)

Thème / Énoncé "Production (opérations)"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Fonction production 2					
Fonction production, opérations		QO AD	V DS	6 1	Terpstra et Olson 1993 Vosikis et Glueck 1990
Recherche et développement 8					
Développer de nouveaux produits	Th	QF	HT	4	Kazanjian 1988 Olson 1987
Nouvelles technologies		QF	HT	4	Kazanjian 1988
Améliorer produits et services		QF	V	4	Lorrain 1990
Tests de produits	Th		HT		Kazanjian 1988
Fabrication de nouveaux produits		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988
Conception, développement de nouveaux produits		QOF QO	M V	5	Lorrain et Dussault 1988 Terpstra et Olson 1993
Approvisionnement et fournisseurs 6					
Approvisionnement		QO QO AD	MS V V	8	Cromie 1991 Terpstra et Olson 1993 Storey 1985
Achats	Th	QF	M	4	Kemelgor 1985 Dussault 1987
Manque de fournisseurs		QF	V	10+	Lorrain 1990
Réseau fiable de fournisseurs		QF QF	HT V	10 8	Kazanjian 1988 Lorrain 1990
Qualité des produits 5					
Produire la qualité appropriée		QO	MS	6	Cromie 1991
Maintenir la qualité des produits		QO QOF	V M	9	Alpander et ali 1990 Lorrain et Dussault 1988
Contrôle de la qualité		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988
Établir et maintenir contrôle de la qualité		QO	V		Terpstra et Olson 1993

Thème / Énoncé "Production (opérations)"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Locaux de production 4					
Locaux de production	QO QF AD AD	MS HT V V	5 10+  10+	Cromie 1991 Kazanjian 1988 Storey 1985 Dodge et Robbins 1992	
Contrôle d'inventaire 3					
Contrôle d'inventaire	AD QF QOF	V M M	10 2	Dodge et Robbins 1992 Kemelgor 1985 Lorrain et Dussault 1988	
Coûts 3					
Coûts	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	
Contrôle des coûts	AD QF	V HT	10 8	Dodge et Robbins 1992 Kazanjian 1988	
Aspects techniques 3					
Mise en place des facteurs de production	AD	M		Fourcade 1986	
Procédés, équipements	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	
Mise en marche de la production	Th	HT		Kazanjian 1988	
Main-d'oeuvre					
Expérience du personnel	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	
Planification					
Planification	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	
Autres					
Expansion trop rapide	QO	MS	10	Cromie 1991	
Délai de livraison	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	
Suffire à la demande	QF QF	HT V	10+ 6	Kazanjian 1988 Lorrain 1990	
Standardisation de la fabrication	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	
Contrôle de production	QOF	M		Lorrain et Dussault 1988	

#### 4.4 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES (Phase de démarrage)

Thème / Énoncé "Ressources humaines"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Fonction gestion des ressources humaines 2					
Fonction gestion des ressources humaines	QOF QO	M V		5	Lorrain et Dussault 1988 Terpstra et Olson 1993
Recrutement 5					
Recrutement	QO QOF QO	MS M V			Cromie 1991 Lorrain et Dussault 1988 Terpstra et Olson 1993
Recruter des employés	QO	V		3	Alpander et ali 1990
Recruter des gestionnaires	QO	V		4	Alpander et ali 1990
Sélection 3					
Sélection	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Sélectionner des employés	QO	V		3	Alpander et ali 1990
Sélectionner des gestionnaires	QO	V		4	Alpander et ali 1990
Qualifications 3					
Qualification des employés	AD	M			Fourcade 1986
Attirer des employés qualifiés	QF QF	HT V		9 7	Kazanjian 1988 Lorrain 1990
Relations avec les employés et les syndicats 2					
Problèmes avec les employés	QO	V		5	Alpander et ali 1990
Conflits de travail	AD	V			Storey 1985
Motivation 2					
Motivation	QOF QO	M V			Lorrain et Dussault 1988 Terpstra et Olson 1993
Formation 2					
Formation	AD QO	M V			Fourcade 1986 Terpstra et Olson 1993

Thème / Énoncé "Ressources humaines"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Productivité 2					
Productivité des employés	AD	M			Fourcade 1986
Rendement des employés	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Salaires et avantages 2					
Salaires élevés	AD	V			Storey 1985
Conditions	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Autres					
Roulement du personnel	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Répartition des tâches	Th				Fortin 1986
Satisfaction des employés	QO	V			Terpstra et Olson 1993

#### 4.5 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS AU MANAGEMENT (Phase de démarrage)

Thème / Énoncé "Management"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Fonction management					
Gestion en général	QO AD	V DS		4 4	Terpstra et Olson 1993 Vosikis et Glueck 1980
Problèmes liés aux propriétaires-dirigeants 8					
Expertise	QF	HT		6	Kazanjian 1988
Habileté	QF AD	HT V		6	Kazanjian 1988 Storey 1985
Manque d'expérience	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Manque d'expérience équilibrée en administration des affaires	Th				Robidoux et al 1980
Manque d'expertise fonctionnelle et expérience générale du management	Th				Thain 1969
Propriétaire-dirigeant ne délègue pas	Th				Robidoux et al 1980
Gestion trop familière	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Structure organisationnelle 4					
Structure organisationnelle	Th	AD	V	10+	Dodge et Robbins 1992 Kroeger 1974
Définition des rôles, responsabilités et politiques	QF QF	HT V		10+ 10	Kazanjian 1988 Lorrain 1990
Aspect légal et politique 3					
Problèmes légaux	QO	V		8	Alpander et ali 1990
Traiter avec gouvernements	QO	V		10	Alpander et ali 1990
Connaissance des affaires (légales et politiques)	AD	V		6	Dodge et Robbins 1992

Thème / Énoncé "Management"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Gestion du temps 3					
Gestion du temps	QO	MS			Cromie 1991
Propriétaire seul, pas assez de temps	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Manque de temps	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Rencontrer les objectifs de profit 2					
Rencontrer les objectifs de profit	QF	V		2	Lorrain 1990
Atteinte des objectifs de rendement	QF	HT		2	Kazanjian 1988
Planification 2					
Planification	AD	V		5	Dodge et Robbins 1992
Inexistence de planification	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Travail clérical 2					
Fardeau administratif	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Problèmes administratifs	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Aide extérieure 2					
S'adjoindre conseillers ou membres du c.a.	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Manque de conseillers ou membres du c.a.	QF	V		10+	Lorrain 1990
Système d'information 2					
Système d'information managériale	QF	HT		10+	Kazanjian 1988
Informations sur les coûts, les revenus, les ventes et le rendement du personnel	Th				Fortin 1986
Associés / actionnaires 2					
Manque d'implication des actionnaires	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988
Communication avec les actionnaires	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988

Thème / Énoncé "Management"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Prise de décision					
Prise de décision sur des données insuffisantes et incomplètes	Th				Naumes 1978
Contrôle					
Contrôle		QOF	M		Lorrain et Dussault 1988
Problèmes personnels des dirigeants					
Manque de confiance en soi		QO	MS		Cromie 1991
Autre					
Gérer et contrôler la croissance		QO	V		Terpstra et Olson 1993

#### 4.6 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES RELIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (Phase de démarrage)

Thème / Énoncé "Environnement externe"	Étude	Métho	Sec- teur	Rang	Auteurs
Gouvernements 3					
Règlements et lois, gouvernements	QO AD	V M		8	Terpstra et Olson 1993 Fourcade 1986
Taxes (impôts)	AD	M			Fourcade 1986
Économie 2					
Récession	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Économie	QO	V		7	Terpstra et Olson 1993
Concurrence / compétition 2					
Concurrence	QO AD	MS V		7 9	Cromie 1991 Dodge et Robbins 1992
Charges d'exploitation					
Coût des assurances	QO	V			Terpstra et Olson 1993
Autre					
Fluctuation du marché	QOF	M			Lorrain et Dussault 1988

**ANNEXE 5**

**QUESTIONNAIRE PARTIEL**

## QUESTIONNAIRE II

### LES PROBLÈMES ET LA GESTION: CAS D'ENTREPRISES DE SERVICES.

LOUIS DUSSAULT, professeur U.Q.A.C.  
ANDRÉ BELLEY, professeur, U.Q.T.R.  
YVES LACHANCE, professeur, U.Q.A.C.  
JEAN LORRAIN, professeur, U.Q.T.R.  
DENIS MARTEL, professeur, U.Q.A.C.  
SUZANNE DURAND, étudiante PMO, U.Q.A.C.

Département des sciences économiques et administratives  
Université du Québec à Chicoutimi et à Trois-Rivières

SEPTEMBRE 1994

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'un programme de recherche que nous avons démarré en 1992. La première phase, réalisée en 1992, a permis d'étudier la planification de votre projet d'entreprise ainsi que vos pratiques de gestion durant les premiers mois d'opération de votre entreprise. La deuxième phase a pour objectif de recueillir des informations sur votre façon de gérer votre entreprise ainsi que les problèmes rencontrés. Vous comprenez qu'il est important pour notre équipe de chercheurs et pour vous-même de connaître vos opinions sur ces sujets.

Vous pouvez être assuré que vos réponses seront traitées confidentiellement et que 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 question que nous vous posons varie d'une partie à l'autre du questionnaire de même que les réponses possibles. Avant chaque partie du questionnaire, écoutez bien nos directives. Si nos explications ne vous apparaissent pas claires, veuillez s'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 entrepreneurs.

Merci pour votre précieuse collaboration.

L'équipe de recherche:	Louis Dussault, responsable, U.Q.A.C.
	André Belley, professeur, U.Q.T.R.
	Yves Lachance, professeur, U.Q.A.C.
	Jean Lorrain, professeur, U.Q.T.R.
	Denis Martel, professeur, U.Q.A.C.
	Suzanne Durand, étudiante PMO, U.Q.A.C.

**SECTION A**  
**RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE**

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

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

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

Décrivez brièvement la nature des activités de votre entreprise:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qui est le principal responsable des activités quotidiennes de l'entreprise?

- 1) Vous
- 2) Partenaire
- 3) Administrateur
- 4) Autres (Préciser) \_\_\_\_\_

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

	Vous	Autres (précisez)
Opérations	_____	_____
Marketing	_____	_____
Ressources humaines	_____	_____
Création et innovation	_____	_____
Finances	_____	_____
Comptabilité	_____	_____

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

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

Quel est le nombre d'heures que vous consacrez en moyenne par semaine aux affaires de l'entreprise: \_\_\_\_\_ Hres

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

Vendre (clients)	_____	Hres
Rechercher de la clientèle	_____	Hres
Produire des services	_____	Hres
Administrer (paperasse, comptabilité)	_____	Hres
Diriger (motiver, informer, coordonner)	_____	Hres
Contrôler (qualité, finances)	_____	Hres
Rechercher des ressources	- Technologiques _____	Hres
	- Information _____	Hres
	- Financières _____	Hres
	- Matérielles _____	Hres
	- Humaines _____	Hres

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.

## A.2 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)

1er Choix: \_\_\_\_\_ 2e Choix \_\_\_\_\_ 3e 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)

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

Tableau A

- |   |  |
|---|--|
| 1) Conjoncture économique (croissance, récession) | 7) Température et saison                               |
| 2) Taux de chômage                                | 8) Tendances démographiques                            |
| 3) Taux d'intérêts                                | 9) Technologie disponible                              |
| 4) Taux d'inflation                               | 10) Subventions gouvernementales (ex. argent)          |
| 5) Valeur du dollar canadien                      | 11) Aide gouvernementale (ex. conseils professionnels) |
| 6) Normes environnementales                       |  |
| Lois et réglementations:                          |  |
| 12) CSST  | 16) Normes du travail                                  |
| 13) Municipal                                     | 17) Revenu (taxes et impôts)                           |
| 14) Bâtiment                                      | 18) Code d'éthique                                     |
| 15) Santé et hygiène                              |  |
| 19) Disponibilité des ressources humaines         | 26) Cycle de vie du secteur d'activité (ex. resto)     |
| 20) Disponibilité des ressources matérielles      | 27) Cycle de vie des services (ex. produits naturels)  |
| 21) Disponibilité des approvisionnements          | 28) Ouverture des marchés étrangers (hors Québec)      |
| 22) Disponibilité des ressources financières      | 29) Caractéristiques du territoire visé                |
| 23) Les besoins de la clientèle                   |  |
| 24) Identification des types de clientèles        |  |
| 25) La taille du marché (potentiel)               |  |
| Les fournisseurs                                  |  |
| 30) Nombre  | 34) Délais de livraison                                |
| 31) Localisation                                  | 35) Quantités disponibles                              |
| 32) Caractéristiques des services                 | 36) Qualité des services                               |
| 33) Prix des services                             | 37) Termes de crédits consentis                        |
| Les concurrents:                                  |  |
| 38) Nombre  | 44) Distribution                                       |
| 39) Localisation                                  | 45) Publicité et promotion                             |
| 40) Part de marché                                | 46) Concurrents indirects (substitut)                  |
| 41) Caractéristiques des produits                 | 47) L'arrivée de nouveaux concurrents                  |
| 42) Prix des produits                             | 48) Capacité de production                             |
| 43) Qualité des produits                          | 49) Délais de livraison                                |

**A.3 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 B****PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DU PRÉDÉMARRAGE**

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

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

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:

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

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

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

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

Lors de la phase de pré-démarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)										Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)							
1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 9 Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu important important important important important ce problème										Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
4	Recrutement de clients à l'avance				1	2	3	4	5	9							
5	Choix des services 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 nécessaires				1	2	3	4	5	9							
10	Acquisition et installation des équipements, réalisation des aménagements nécessaires				1	2	3	4	5	9							
11	Développement des services offerts				1	2	3	4	5	9							

Lors de la phase de pré démarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)									Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)							
1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 9 Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu important important important important important ce problème									Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
12	Identification des fournisseurs et planification des achats				1	2	3	4	5	9						
13	Négociation des prix et des conditions de crédit avec les fournisseurs				1	2	3	4	5	9						
14	Préparation de budgets				1	2	3	4	5	9						
15	Obtention du financement				1	2	3	4	5	9						
16	Contrôle des coûts de mise en oeuvre				1	2	3	4	5	9						
17	Développement d'un système de traitement des informations financières				1	2	3	4	5	9						
18	Recrutement et sélection d'employés qualifiés				1	2	3	4	5	9						

Lors de la phase de pré-démarrage, cet élément a représenté un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)										Lorsque j'ai vécu ce problème, il s'expliquait principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)							
1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 9 Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu important important important important important ce problème										Temps	Expe- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
19	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales				1	2	3	4	5	9							
20	Lentueur et paperasserie gouvernementale				1	2	3	4	5	9							
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 prédémarrage, cet élément  
a représenté un problème que j'évalue comme:  
(encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 9  
Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu  
important important important important important ce problème

21	Manque de temps pour la vie familiale	1	2	3	4	5	9
22	Manque de confiance en soi	1	2	3	4	5	9
23	Manque de soutien moral	1	2	3	4	5	9
24	Doute quant au succès	1	2	3	4	5	9
25	Opposition de la famille	1	2	3	4	5	9
26	Conflits avec membres de la famille impliqués dans l'entreprise	1	2	3	4	5	9
27	Relations avec les associés	1	2	3	4	5	9

\*\*\*\*\*

**SECTION C****LES PRATIQUES DE GESTION DE L'ENTREPRENEUR****(PHASE DE DÉMARRAGE)**

### C.7 Ressources externes consultées

Depuis que vous êtes en affaires, quelles sont les ressources externes consultées afin d'obtenir conseils et informations? (inscrivez la lettre correspondant à votre choix dans la colonne du milieu du tableau B)

A: Famille	D: Avocats - Notaires	G: Fournisseurs
B: Ami personnel	E: Comptables	H: Commissaires industriels
C: Pers. d'institutions financières	F: Fonctionnaires	I: Formateurs
		J: Autres

Dans quelle mesure vous les avez consultés? (encerclez le chiffre correspondant à votre choix dans la partie droite du tableau B)

TABLEAU B

Domaine de consultation	Personne ressource consultée	Très peu	à l'occasion	souvent
Finance	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Comptabilité	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Ressources humaines	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Aspects légaux	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Marketing	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Informatique	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Production (opérations)	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Gestion	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Technologie	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5
Formation du personnel	_____	1 -----	2 -----	3 ----- 4 ----- 5

### C.8 Choix stratégiques en phase de démarrage

Actuellement, quelles sont les caractéristiques spécifiques de vos choix stratégiques ? (Encerclez le chiffre correspondant à votre choix)

Marché	Peu de concurrence	1	2	3	4	5	Beaucoup concurrence
Marché	Nouveau	1	2	3	4	5	Existant
Services	Traditionnel	1	2	3	4	5	Innovateur
Qualité des services	Inférieur	1	2	3	4	5	Supérieure
Prix	Faible	1	2	3	4	5	Élevé
Technologie	Peu sophistiquée	1	2	3	4	5	Très sophistiquée
Nature des services	Spécialiste	1	2	3	4	5	Généraliste
Gamme de services	Peu étendue	1	2	3	4	5	Très étendue

Marché    1) Local    2) Régional    3) Provincial    4) National    5) International

\*\*\*\*\*

#### SECTION D

#### PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DU DÉMARRAGE

## D. Problèmes vécus au cours de la phase de démarrage

Nous aimerions connaître les problèmes que vous avez vécus depuis que votre entreprise est en opération officiellement.

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

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

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

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

Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)									Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)							
1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 ————— 9 Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu important important important important important ce problème									Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
1	Connaissance des besoins des clients				1	2	3	4	5	9						
2	Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des produits et services offerts				1	2	3	4	5	9						
3	Définition des prix de vente				1	2	3	4	5	9						

<p>Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>								<p>Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)</p>								
1	2	3	4	5	9			Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance		
Pas important	Un peu important	Moyennement important	Assez important	Très important	Je n'ai pas vécu ce problème											
4	Identification des bons outils pour se faire connaître (publicité, matériel publicitaire, promotions,...)				1	2	3	4	5	9						
5	Recrutement de bons vendeurs				1	2	3	4	5	9						
6	Identification de techniques de vente 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						

<p>Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>										<p>Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)</p>							
<p>1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 9</p> <p>Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu</p> <p>important important important important important ce problème</p>										Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
12	Réalisation des aménagements et installations nécessaires				1	2	3	4	5	9							
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							

<p>Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>										<p>Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)</p>							
<p>1 — 2 — 3 — 4 — 5 — 9</p> <p>Pas Un peu Moyennement Assez Très Je n'ai pas vécu important important important important important ce problème</p>										Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance	
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							
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							

Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)										Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)						
<div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div>5</div> <div>9</div> </div> <div> Pas important Un peu important Moyennement important Assez important Très important Je n'ai pas vécu ce problème </div>										Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance
28	Obtention de 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							

<p>Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>							<p>Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)</p>						
1	2	3	4	5	9		Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance
Pas important	Un peu important	Moyennement important	Assez important	Très important	Je n'ai pas vécu ce problème								
34	Autres activités de gestion des ressources humaines (par exemple: 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								

<p>Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>								<p>Ce problème vécu s'explique principalement par un manque de: (pour chaque énoncé, inscrire un "x" dans une, deux ou trois cases)</p>									
<p>1-----2-----3-----4-----5-----9  Pas      Un peu      Moyennement      Assez      Très      Je n'ai pas vécu  important   important   important   important   important   ce problème</p>								Temps	Expé- rience	Forma- tion	Res- sources	Con- tacts	Infor- mation	Assis- tance			
40	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements				1	2	3	4	5	9							
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							

<p>Depuis le démarrage, cet élément a représenté et/ou représente actuellement un problème que j'évalue comme: (encerclez le chiffre correspondant à votre choix)</p>							
	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 manquent d'argent)					1	2 3 4 5 9
44	Revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les obligations financières personnelles					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 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

\*\*\*\*\*

**SECTION E**  
**AUTRES INFORMATIONS**

**E.1 Renseignements financiers**

Nous aimerions obtenir certains renseignements financiers. Soyez assuré de notre discrétion.

Depuis que vous êtes en affaires, avez-vous effectué des démarches dans le but d'obtenir du financement ?

1) Oui                      2) Non

De quel type de subvention avez-vous bénéficié? (Encerclez vos choix)

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

Combien de temps, avez-vous consacré à la recherche de financement lors du démarrage de votre entreprise? \_\_\_\_\_ heures

De ce nombre d'heures, veuillez indiquer combien de temps vous avez consacré pour chacune des sources de financement qui suivent:

- |                                    |       |   |
|------------------------------------|-------|---|
| 1) Aide gouvernementale            | _____ | h |
| 2) Partenaires                     | _____ | h |
| 3) Banques, caisses et fiduciaires | _____ | h |
| 4) Parents                         | _____ | h |
| 5) Investisseurs                   | _____ | h |

Actuellement, votre entreprise enregistre:  
(encerclez votre choix)

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

	Première année en affaires	Deuxième année en affaires
Votre chiffre d'affaires:	_____ \$	_____ \$
Votre revenu moyen personnel tiré de l'entreprise (salaire, retrait):	_____ \$	_____ \$
Le bénéfice net (perte nette) de l'entreprise:	_____ \$	_____ \$

**E.3 Noms et adresses****NOM ET ADRESSE PERSONNELLE DU RÉPONDANT**

Nom et prénom: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Téléphone: \_\_\_\_\_

**NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE**

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

Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Téléphone: \_\_\_\_\_

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION**

## **ANNEXE 6**

### **PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE**

## LÉGENDE

#	numéro du problème dans le questionnaire, section B (annexe 5)
n	nombre de répondants ayant choisi cette côte d'importance
N	niveau de présence du problème
N%	fréquence relative simple (FRS) de présence du problème
ISE	moyenne d'importance sous-échantillon
IIE	indice d'importance échantillon

**6. PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,  
LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE**

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5				Présence	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			N	N%
10	Acquisition et installation des équipements, réalisation des aménagements nécessaires	4	9,1	12	27,3	5	11,4	7	15,9	5	11,4	33	75,0	2,909	2,182
15	Obtention du financement	3	6,8	2	4,5	5	11,4	4	9,1	11	25,0	25	58,1	3,720	2,163
19	Compréhension lois, règlements, et formalités légales et fiscales	1	2,3	7	15,9	1	2,3	8	18,2	8	18,2	25	56,8	3,600	2,045
6	Définition des prix de vente	6	13,6	6	13,6	6	13,6	5	11,4	6	13,6	29	67,4	2,966	2,000
11	Développement des services offerts	5	11,4	4	9,1	8	18,2	4	9,1	6	13,6	27	61,4	3,074	1,886
20	Lenteur et paperasserie gouvernementale	2	4,5	3	6,8	2	4,5	2	4,5	12	27,3	21	47,7	3,905	1,864
4	Recrutement de clients à l'avance	4	9,1	3	6,8	3	6,8	9	20,5	5	11,4	24	54,5	3,333	1,818

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5				Présence	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			N	N%
17	Développement d'un système de traitement des informations financières	4	9,1	12	27,3	4	9,1	1	2,3	7	15,9	28	63,6	2,821	1,795
24	Doute du succès	5	11,4	4	9,1	12	27,3	5	11,4	2	4,5	28	63,6	2,821	1,795
2	Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	4	9,1	10	22,7	7	15,9	4	9,1	3	6,8	28	63,6	2,714	1,727
12	Identification des fournisseurs et planification des achats	6	13,6	8	18,2	3	6,8	3	6,8	6	13,6	26	59,1	2,808	1,659
16	Contrôle des coûts de mise en oeuvre	7	15,9	6	13,6	7	15,9	4	9,1	3	6,8	27	62,8	2,630	1,651
14	Préparation de budgets	6	13,6	2	4,5	5	11,4	4	9,1	6	13,6	23	52,3	3,087	1,614
3	Se fixer des objectifs à atteindre	11	25,0	7	15,9	3	6,8	4	9,1	4	9,1	29	65,9	2,414	1,591
21	Manque de temps pour la vie familiale	1	2,3	6	13,6	8	18,2	4	9,1	3	6,8	22	50,0	3,091	1,545
22	Manque de confiance en soi	5	11,4	5	11,4	7	15,9	5	11,4	2	4,5	24	54,5	2,750	1,500

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5				Présence	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			N	N%
13	Négociation des prix et des conditions de crédit avec les fournisseurs	7	15,9	4	9,1	8	18,2	4	9,1	2	4,5	25	56,8	2,600	1,477
23	Manque de soutien moral	3	6,8	12	27,3	8	18,2	2	4,5	1	2,3	26	59,1	2,462	1,455
9	Identification des équipements et installations nécessaires	4	9,1	6	13,6	5	11,4	1	2,3	5	11,4	21	47,7	2,857	1,364
1	Analyse de l'industrie	5	11,4	8	18,2	3	6,8	6	13,6	1	2,3	23	52,3	2,565	1,341
5	Choix des services à offrir	7	15,9	3	6,8	3	6,8	4	9,1	4	9,1	21	47,7	2,762	1,318
8	Choix de la localisation	4	9,1	5	11,4	2	4,5	3	6,8	3	6,8	17	39,5	2,765	1,093
25	Opposition de la famille	5	11,4	6	13,6	5	11,4	-	0,0	2	4,5	18	40,9	2,333	0,955
18	Recrutement et sélection d'employés qualifiés	4	9,1	3	6,8	1	2,3	2	4,5	2	4,5	12	27,9	2,583	0,721
27	Relations avec les associés	4	9,1	1	2,3	3	6,8	1	2,3	1	2,3	10	23,3	2,400	0,558
26	Conflit avec les membres de la famille impliqués dans l'entreprise	1	2,3	3	6,8	3	6,8	-	0,0	-	0,0	7	15,9	2,286	0,364
7	Choix du réseau de distribution	5	11,4	-	0,0	2	4,5	-	0,0	-	0,0	7	16,7	1,571	0,262

## **ANNEXE 7**

**CAUSES FONDAMENTALES DES PROBLÈMES ÉVALUÉS,  
LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE,  
TELLES QUE PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS**

## LÉGENDE

#	numéro du problème dans le questionnaire, section B (annexe 5)
N	niveau de présence du problème
n	nombre de répondants ayant choisi cette cause
C%	fréquence relative simple (FRS) de la cause par rapport au niveau de présence du problème
Total	nombre total de fois que cette cause est choisie pour l'ensemble des problèmes

**7. CAUSES FONDAMENTALES DES PROBLÈMES ÉVALUÉS, LORS DE LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE,  
TELLES QUE PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS**

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%
10	Acquisition et installation des équipements, réalisation des aménagements nécessaires	32	9	28,1	9	28,1	2	6,3	20	62,5	2	6,3	5	15,6	2	6,3
15	Obtention du financement	25	2	8,0	6	24,0	3	12,0	11	44,0	5	20,0	7	28,0	8	32,0
19	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales	25	2	8,0	10	40,0	13	52,0	2	8,0	-	-	9	36,0	6	24,0
6	Définition des prix de vente	29	2	6,9	16	55,2	1	3,4	2	6,9	4	13,8	12	41,4	3	10,3
11	Développement des services offerts	27	6	22,2	13	48,1	6	22,2	8	29,6	4	14,8	3	11,1	2	7,4
20	Lenteur et paperasserie gouvernementale	21	9	42,9	7	33,3	4	19,0	2	9,5	3	14,3	12	57,1	9	42,9
4	Recrutement de clients à l'avance	24	6	25,0	7	29,2	-	-	3	12,5	15	62,5	-	-	1	4,2

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%
17	Développement d'un système de traitement des informations financières	28	5	17,9	17	60,7	6	21,4	5	17,9	3	10,7	6	21,4	3	10,7
2	Analyse du marché et identification des territoires et des clients visés	28	2	7,1	6	21,4	3	10,7	5	17,9	9	32,1	13	46,4	6	21,4
12	Identification des fournisseurs et planification des achats	26	3	11,5	12	46,2	2	7,7	4	15,4	10	38,5	4	15,4	-	-
16	Contrôle des coûts de mise en oeuvre	27	2	7,4	11	40,7	1	3,7	6	22,2	1	3,7	5	18,5	5	18,5
14	Préparation de budgets	23	5	21,7	11	47,8	9	39,1	6	26,1	1	4,3	4	17,4	5	21,7
3	Se fixer des objectifs à atteindre	29	5	17,2	11	37,9	1	3,4	1	3,4	3	10,3	9	31,0	2	6,9
13	Négociation des prix et des conditions de crédit avec les fournisseurs	25	5	20,0	10	40,0	3	12,0	5	20,0	3	12,0	4	16,0	3	12,0

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%	n	C%
9	Identification des équipements et installations nécessaires	21	2	9,5	9	42,9	3	14,3	8	38,1	1	4,8	7	33,3	2	9,5
1	Analyse de l'industrie	23	2	8,7	8	34,8	4	17,4	4	17,4	3	13,0	7	30,4	5	21,7
5	Choix des services à offrir	21	4	19,0	9	42,9	2	9,5	5	23,8	-	-	6	28,6	1	4,8
8	Choix de la localisation	17	7	41,2	2	11,8	-	-	5	29,4	4	23,5	2	11,8	-	-
18	Recrutement et sélection d'employés qualifiés	12	-	-	1	8,3	3	25,0	3	25,0	2	16,7	-	-	1	8,3
7	Choix du réseau de distribution	7	-	-	1	14,3	-	-	2	28,6	1	14,3	1	14,3		
Total		471	78 fois		176 fois		66 fois		107 fois		74 fois		116 fois		64 fois	

## **ANNEXE 8**

### **PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE**

## LÉGENDE

#	numéro du problème dans le questionnaire, section D (annexe 5)
n	nombre de répondants ayant choisi cette côte d'importance
N	niveau de présence du problème
N%	fréquence relative simple (FRS) de présence du problème
ISE	moyenne d'importance sous-échantillon
IIE	indice d'importance échantillon

## 8. PROBLÈMES ÉVALUÉS PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS,

### LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5					
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
7	Recruter de nouveaux clients	3	6,8	4	9,1	12	27,3	10	22,7	7	15,9	36	81,8	3,389	2,773
38	Gestion du temps	3	6,8	6	13,6	6	13,6	8	18,2	10	22,7	33	75,0	3,485	2,614
43	Récession économique	3	6,8	10	22,7	8	18,2	9	20,5	6	13,6	36	81,8	3,139	2,568
8	Atteinte d'un niveau de vente suffisant	2	4,5	8	18,2	11	25,0	9	20,5	5	11,4	35	79,5	3,200	2,545
45	Manque de temps pour la vie familiale	4	9,1	7	15,9	4	9,1	9	20,5	9	20,5	33	75,0	3,364	2,523
4	Identification des bons outils pour se faire connaître	4	9,1	7	15,9	12	27,3	7	15,9	4	9,1	34	77,3	3,000	2,318
44	Revenus tirés de l'entreprise insuffisants pour couvrir les obligations financières personnelles	3	6,8	9	20,5	11	25,0	6	13,6	4	9,1	33	75,0	2,970	2,227
3	Définition des prix de vente	6	13,6	12	27,3	10	22,7	3	6,8	4	9,1	35	79,5	2,629	2,091
42	Concurrence	5	11,4	9	20,5	10	22,7	6	13,6	3	6,8	33	75,0	2,788	2,091

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE
		1		2		3		4		5			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	N(%)
21	Obtention du financement	2	4,5	8	18,2	4	9,1	5	11,4	8	18,2	27	61,4
15	Production pour suffire à la demande	3	6,8	12	27,3	7	15,9	4	9,1	5	11,4	31	70,5
1	Connaissance des besoins des clients	2	4,5	12	27,3	9	20,5	5	11,4	3	6,8	31	70,5
39	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales	4	9,1	5	11,4	7	15,9	6	13,6	5	11,4	27	61,4
40	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements	1	2,3	3	6,8	7	15,9	3	6,8	8	18,2	22	52,4
36	Etablissement des objectifs de profit	4	9,1	7	15,9	11	25,0	6	13,6	1	2,3	29	67,4
22	Gestion des liquidités	6	13,6	5	11,4	8	18,2	5	11,4	4	9,1	28	63,6
6	Identification de techniques de vente efficaces	2	4,5	6	13,6	8	18,2	8	18,2	2	4,5	26	59,1
14	Planification des opérations	5	11,4	4	9,1	10	22,7	6	13,6	2	4,5	27	61,4

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5					
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
12	Réalisation des aménagements et installations nécessaires	5	11,4	6	13,6	5	11,4	7	15,9	3	6,8	26	60,5	2,885	1,744
2	Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des services offerts	4	9,1	9	20,5	7	15,9	7	15,9	1	2,3	28	63,6	2,714	1,727
17	Contrôle des coûts	8	18,2	4	9,1	6	13,6	6	13,6	3	6,8	27	62,8	2,704	1,698
20	Préparation des budgets	2	4,5	10	22,7	7	15,9	5	11,4	2	4,5	26	59,1	2,808	1,659
13	Identification de fournisseurs fiables	7	15,9	3	6,8	9	20,5	3	6,8	4	9,1	26	59,1	2,769	1,636
23	Gestion des comptes clients	3	6,8	12	27,3	5	11,4	4	9,1	2	4,5	26	60,5	2,615	1,581
29	Compréhension et interprétation des données comptables	5	11,4	8	18,2	9	20,5	1	2,3	3	6,8	26	59,1	2,577	1,523
19	Amélioration ou innovation des services	6	13,6	6	13,6	10	22,7	1	2,3	2	4,5	25	58,1	2,480	1,442
16	Contrôle de la qualité des services	6	13,6	10	22,7	8	18,2	2	4,5	1	2,3	27	61,4	2,333	1,432

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5					
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
10	Choix et acquisition du mobilier et des équipements	7	15,9	8	18,2	7	15,9	2	4,5	2	4,5	26	59,1	2,385	1,409
35	Choix des orientations à long terme	5	11,4	8	18,2	9	20,5	2	4,5	1	2,3	25	56,8	2,440	1,386
26	Développement d'un système comptable	4	9,1	6	13,6	8	18,2	2	4,5	2	4,5	22	50,0	2,636	1,318
28	Obtention de rapports financiers dans des délais assez courts	2	4,5	5	11,4	8	18,2	3	6,8	2	4,5	20	45,5	2,900	1,318
48	Doute du succès	10	22,7	7	15,9	7	15,9	–	0,0	2	4,5	26	59,1	2,115	1,250
11	Choix et acquisition des fournitures et accessoires	8	18,2	6	13,6	7	15,9	2	4,5	1	2,3	24	54,5	2,250	1,227
27	Tenue de registres comptables	1	2,3	6	13,6	7	15,9	2	4,5	2	4,5	18	41,9	2,889	1,209
46	Manque de confiance en soi	9	20,5	10	22,7	5	11,4	1	2,3	1	2,3	26	59,1	2,038	1,204
33	Garder les bons employés, éviter roulement du personnel	3	6,8	3	6,8	1	2,3	6	13,6	3	6,8	16	36,4	3,188	1,159

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5				Présence	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			N	N(%)
30	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	2	4,5	3	6,8	2	4,5	3	6,8	5	11,4	15	34,1	3,400	1,159
24	Gestion des investissements et du financement à long terme	2	4,5	5	11,4	3	6,8	2	4,5	4	9,1	16	37,2	3,063	1,140
32	Entraînement et formation des employés	2	4,5	5	11,4	4	9,1	3	6,8	2	4,5	16	36,4	2,875	1,045
47	Manque de soutien moral	9	20,5	10	22,7	3	6,8	2	4,5	-	0,0	24	54,5	1,917	1,045
37	Structure de l'entreprise, définition des rôles et responsabilités de chacun	4	9,1	8	18,2	2	4,5	2	4,5	2	4,5	18	41,9	2,444	1,023
41	Politiques des gouvernements	4	9,1	3	6,8	1	2,3	3	6,8	4	9,1	15	34,1	3,000	1,023
18	Contrôle des inventaires	6	13,6	5	11,4	6	13,6	1	2,3	1	2,3	19	43,2	2,263	0,977
31	Motivation des employés pour qu'ils adhèrent aux objectifs de l'entreprise	1	2,3	2	4,5	5	11,4	2	4,5	2	4,5	12	27,3	3,167	0,864

#	Problème	Pas important		Moyennement important				Très important		Total		ISE	IIE		
		1		2		3		4		5				Présence	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			N	N(%)
5	Recrutement de bons vendeurs	2	4,5	1	2,3	3	6,8	3	6,8	2	4,5	11	26,2	3,182	0,833
9	Distribution des produits	4	9,1	5	11,4	3	6,8	3	6,8	-	0,0	15	35,7	2,333	0,833
25	Relations d'affaires avec les créanciers	5	11,4	4	9,1	3	6,8	1	2,3	1	2,3	14	31,8	2,214	0,705
50	Relations avec les associés	4	9,1	2	4,5	2	4,5	2	4,5	1	2,3	11	25,0	2,455	0,614
49	Conflits avec les membres de la famille impliqués dans l'entreprise	3	6,8	3	6,8	2	4,5	1	2,3	1	2,3	10	22,7	2,400	0,545
34	Autres activités de gestion des ressources humaines	6	13,6	5	11,4	-	0,0	-	0,0	1	2,3	12	27,3	1,750	0,477

## **ANNEXE 9**

**CAUSES FONDAMENTALES DES PROBLÈMES ÉVALUÉS,  
LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE,  
TELLES QUE PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS**

## LÉGENDE

#	numéro du problème dans le questionnaire, section D (annexe 5)
N	niveau de présence du problème
n	nombre de répondants ayant choisi cette cause
C%	fréquence relative simple (FRS) de la cause par rapport au niveau de présence du problème
Total	nombre total de fois que cette cause est choisie pour l'en- semble des problèmes

**9. CAUSES FONDAMENTALES DES PROBLÈMES ÉVALUÉS, LORS DE LA PHASE DE DÉMARRAGE,  
TELLES QUE PERÇUES PAR LES ENTREPRENEURS CONSULTÉS**

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)
7	Recruter de nou- veaux clients	36	12	33,3	10	27,8	2	5,6	8	22,2	18	50,0	7	19,4	1	2,8
38	Gestion du temps	33	13	39,4	14	42,4	4	12,1	4	12,1	1	3,0	6	18,2	2	6,1
8	Atteinte d'un ni- veau de vente suffisant	35	13	37,1	10	28,6	1	2,9	8	22,9	6	17,1	5	14,3	2	5,7
4	Identification des bons outils pour se faire connaître	34	8	23,5	18	52,9	1	2,9	11	32,4	8	23,5	6	17,6	2	5,9
3	Définition des prix de vente	35	3	8,6	16	45,7	4	11,4	3	8,6	1	2,9	12	34,3	3	8,6
21	Obtention du fi- nancement	27	4	14,8	7	25,9	2	7,4	14	51,9	6	22,2	6	22,2	2	7,4
15	Production pour suffire à la de- mande	31	16	51,6	11	35,5	2	6,5	6	19,4	3	9,7	1	3,2	1	3,2
1	Connaissance des besoins des cli- ents	31	4	12,9	14	45,2	6	19,4	2	6,5	2	6,5	9	29,0	2	6,5

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)
39	Compréhension des lois, règlements et formalités légales et fiscales	27	7	25,9	10	37,0	9	33,3	4	14,8	4	14,8	9	33,3	7	25,9
40	Contraintes, fardeau administratif et délais imposés par les gouvernements	22	10	45,5	5	22,7	5	22,7	4	18,2	2	9,1	7	31,8	10	45,5
36	Etablissement des objectifs de profit	29	7	24,1	12	41,4	7	24,1	3	10,3	2	6,9	3	10,3	-	-
22	Gestion des liquidités	28	4	14,3	10	35,7	5	17,9	7	25,0	1	3,6	3	10,7	4	14,3
6	Identification de techniques de vente efficaces	26	1	3,8	12	46,2	7	26,9	3	11,5	1	3,8	4	15,4	1	3,8
14	Planification des opérations	27	12	44,4	12	44,4	6	22,2	3	11,1	-	-	2	7,4	1	3,7
12	Réalisation de aménagements et installations nécessaires	26	8	30,8	7	26,9	1	3,8	14	53,8	2	7,7	2	7,7	3	11,5
2	Choix des caractéristiques et du niveau de qualité des services offerts	28	5	17,9	11	39,3	4	14,3	2	7,1	-	-	5	17,9	3	10,7

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)
17	Contrôle des coûts	27	5	18,5	14	51,9	4	14,8	2	7,4	1	3,7	7	25,9	1	3,7
20	Préparation des budgets	26	11	42,3	12	46,2	7	26,9	5	19,2	1	3,8	2	7,7	1	3,8
13	Identification de fournisseurs fiables	26	5	19,2	12	46,2	1	3,8	1	3,8	10	38,5	7	26,9	1	3,8
23	Gestion des comptes clients	26	7	26,9	11	42,3	1	3,8	2	7,7	2	7,7	2	7,7	-	-
29	Compréhension et interprétation des données comptables	26	3	11,5	11	42,3	12	46,2	-	-	-	-	4	15,4	1	3,8
19	Amélioration ou innovation des services	25	9	36,0	6	24,0	7	28,0	8	32,0	2	8,0	2	8,0	1	4,0
16	Contrôle de la qualité des services	27	7	25,9	9	33,3	4	14,8	3	11,1	1	3,7	2	7,4	3	11,1
10	Choix et acquisition de mobilier et des équipements	26	3	11,5	5	19,2	3	11,5	11	42,3	1	3,8	6	23,1	2	7,7
35	Choix des orientations à long terme	25	6	24,0	11	44,0	-	-	3	12,0	1	4,0	4	16,0	1	4,0

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)
26	Développement d'un système comptable	22	9	40,9	8	36,4	10	45,5	4	18,2	-	-	3	13,6	2	9,1
28	Obtention de rapports financiers dans des délais assez courts	20	13	65,0	5	25,0	3	15,0	3	15,0	1	5,0	1	5,0	2	10,0
11	Choix et acquisition des fournitures et accessoires	24	2	8,3	4	16,7	2	8,3	9	37,5	2	8,3	3	12,5	1	4,2
27	Tenue de registres comptables	18	9	50,0	7	38,9	6	33,3	3	16,7	-	-	2	11,1	3	16,7
33	Garder les bons employés, éviter roulement du personnel	16	1	6,3	3	18,8	3	18,8	2	12,5	-	-	2	12,5	2	12,5
30	Recrutement et sélection d'employés polyvalents et qualifiés	15	3	20,0	6	40,0	6	40,0	4	26,7	3	20,0	3	20,0	3	20,0
24	Gestion des investissements et du financement à long terme	16	-	-	6	37,5	2	12,5	4	25,0	-	-	2	12,5	2	12,5
32	Entraînement et formation des employés	16	9	56,3	3	18,8	1	6,3	2	12,5	-	-	1	6,3	1	6,3

#	Problème	N	Manque de:													
			Temps		Expé- rience		Forma- tion		Ressour- ces		Contacts		Infor- mation		Assis- tance	
			n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)	n	C(%)
37	Structure de l'entreprise, définition des rôles et responsabilités de chacun	18	2	11,1	7	38,9	3	16,7	3	16,7	-	-	-	-	2	11,1
18	Contrôle des inventaires	19	8	42,1	5	26,3	1	5,3	4	21,1	-	-	2	10,5	1	5,3
31	Motivation des employés pour qu'ils adhèrent aux objectifs de l'entreprise	12	2	16,7	4	33,3	1	8,3	1	8,3	-	-	1	8,3	1	8,3
5	Recrutement de bons vendeurs	11	1	9,1	2	18,2	6	54,5	3	27,3	2	18,2	2	18,2	1	9,1
9	Distribution des produits	15	2	13,3	4	26,7	-	-	2	13,3	3	20,0	-	-	-	-
25	Relations d'affaires avec les créanciers	14	2	14,3	3	21,4	-	-	3	21,4	2	14,3	1	7,1	1	7,1
34	Autres activités de gestion des ressources humaines	12	3	25,0	2	16,7	-	-	2	16,7	-	-	-	-	2	16,7
Total		957	249 fois		339 fois		149 fois		180 fois		89 fois		146 fois		79 fois	