

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME**

PAR

MARINA R. CORRÊA

**LE PRÉDÉMARRAGE ET LE DÉMARRAGE DE LA PME AU BRÉSIL :
ÉTUDE DES PROBLÈMES ET DES SOLUTIONS**

3 DÉCEMBRE 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises sont par nature flexibles. En période de crise, elles s'adaptent plus facilement à la situation en réduisant les coûts et en cherchant de nouvelles alternatives. Par contre, leur taux d'échec élevé, surtout au cours de leurs premières années d'existence, constitue la menace la plus importante pour ces entreprises. Nous savons que les problèmes vécus par ces entreprises peuvent varier en fonction de leurs phases de développement. Par conséquent, l'objectif principal de cette recherche sera d'identifier les problèmes qui surgissent dans les deux premiers stades de développement de la PME au Brésil.

Cette enquête a été menée à l'automne 1998 et à l'hiver 1999 auprès d'une vingtaine d'experts œuvrant au sein du SEBRAE (Service brésilien d'appui aux micros et petites entreprises) et intervenant auprès des entrepreneurs en les soutenant dans la création de leurs entreprises. La méthode utilisée fût la technique Delphi. L'instrument de recherche, comprenait deux questionnaires composés de questions ouvertes. Il s'agissait essentiellement d'informations portant sur les principaux problèmes rencontrés par les entrepreneurs brésiliens lors du prédémarrage et du démarrage de l'entreprise pendant les cinq premières années de vie de ces entreprises. Les données recueillies et codifiées par thème, furent traités à l'aide du logiciel « Excel ». Cet outil a permis l'identification de 36 problèmes dans la phase de prédémarrage. Ces problèmes sont associés surtout

aux caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, aux fonctions managériales de planification et d'organisation et aussi aux gouvernements. Pour résoudre ces problèmes 43 solutions sont proposées. La solution la plus importante avancée dans cette enquête, est la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et du groupe familial impliqué dans l'affaire.

Dans la phase de démarrage 45 problèmes ont été identifiés. Ces problèmes sont liés surtout aux entrepreneurs, aux gouvernements, aux finances, au management, et à la concurrence. Les problèmes prédominants dans cette phase sont liés à la lourdeur bureaucratique, aux charges fiscales élevées, au manque de Fonds de roulement, au manque de planification et à la forte concurrence.

Nous pensons qu'il existe une correspondance entre les résultats de cette recherche et ceux de la littérature consultée en ce sens que nous décelons les mêmes problèmes. Cependant, notre étude comporte une partie originale, par rapport à cette littérature; car nous mettrons en cause les entrepreneurs. En effet, dans cette recherche nous identifions les entrepreneurs comme responsable de 58% des problèmes existants au stade du prédémarrage et de 42 % lors de la phase de démarrage.

Au moment de la comparaison des problèmes identifiés lors des deux phases analysées, parmi les 36 problèmes rencontrés dans la phase de prédémarrage, 12 sont présents aussi dans la phase de démarrage. Ceci est un indice que certains problèmes faisant partie du stade de prédémarrage, sont récurrents aussi dans le stade de démarrage.

L'enquête révèle 50 solutions pour régler les problèmes dans la phase de démarrage. Toutefois, la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et du groupe familial impliqué dans l'affaire, est considérée comme fondamentale.

Malgré ses limites, cette recherche apporte de nouvelles connaissances relatives aux problèmes qui sont liés aux deux premières phases de développement de la petite et moyenne entreprise au Brésil.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide du Ministère de l'Éducation du Gouvernement du Québec. Je tiens tout d'abord à remercier les responsables du Programme québécois de bourses d'excellence, M. Robert Rousseau et Mme Ginette Angers, pour leurs encouragements et leurs compétence dans la gestion de mon dossier. Je remercie aussi mon directeur de recherche, le professeur Jean Lorrain pour m'avoir initiée dans le difficile et intéressant monde de la recherche. J'aimerais remercier très vivement Mme Gláucia Vale, professeur et chercheur au SEBRAE, pour sa disponibilité, pour ses judicieux commentaires et ses fines observations.

La réalisation de ce travail de recherche aurait été très difficile sans la collaboration des experts œuvrant au sein du SEBRAE et du personnel de soutien de ce même organisme. Je les remercie beaucoup, pour m'avoir consacré de leur temps à répondre à nos deux questionnaires.

Merci énormément à Guy Pelland, pour son soutien précieux durant tout le temps de la réalisation de ce mémoire, ainsi qu'à Paul Gagné pour avoir relu ce travail de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
 CHAPITRE I	
CADRE CONCEPTUEL.....	7
Définitions des problèmes.....	9
Relation entre les problèmes et les phases de développement	13
Description de la phase de prédémarrage.....	15
Principaux problèmes vécus dans l'étape de prédémarrage.....	17
Description de la phase de démarrage.....	24
Principaux problèmes vécus dans la phase de démarrage.....	25
Le contexte de création d'entreprise dans les pays en émergence et le cas du Brésil.....	35
Objectif et question de recherche.....	45
Questions spécifiques de recherche.....	46
 CHAPITRE II	
METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	47
Méthodologie envisagée.....	47
Population et échantillonnage.....	55

La collecte des données.....	59
Instrument de mesure.....	61
Méthodes d'analyse des données.....	64
 CHAPITRE III	
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	66
Caractéristiques des participants.....	67
Les problèmes de la phase de prédémarrage.....	70
Les solutions aux problèmes de la phase de prédémarrage.....	75
Les problèmes de la phase de démarrage.....	82
Les solutions aux problèmes de la phase de démarrage.....	87
Discussion de la phase de prédémarrage et de démarrage.....	94
 CONCLUSION.....	 101
Les limites de ce travail et quelques piste de recherche	103
 BIBLIOGRAPHIE.....	 105
 ANNEXES.....	 124

LISTE DES ANNEXES

1	Liste des répondants	124
2	Identification des participants.....	126
3	Profil des participants	128
4	Les problèmes mentionnés par les experts aux différents stades de développement de l'entreprise.....	130
5	Catégories de problèmes identifiés dans la phase de prédémarrage...	140
6	Catégories de solutions identifiées dans la phase de prédémarrage ...	142
7	Catégories de problèmes identifiés dans la phase de démarrage	144
8	Catégories de solutions identifiées dans la phase de démarrage.....	146

LISTE DES TABLEAUX

1	Définitions du concept problème.....	12
2	Stade de développement : prédémarrage.....	22
3	Stade de développement : démarrage.....	29
4	Les étapes de la méthode Delphi.....	52
5	Les avantages et les limites de la méthode Delphi.....	54
6	Formulation des questions.....	63
7	Caractéristiques personnelles des participants.....	68
8	Problèmes les plus cités dans la phase de prédémarrage.....	72
9	Solutions les plus citées dans la phase de prédémarrage.....	76
10	Problèmes les plus cités dans la phase de démarrage.....	83
11	Solutions les plus citées dans la phase de démarrage.....	88

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, la création de petites entreprises est devenue primordiale dans la plupart des économies industrialisées ou en développement. Les changements qui affectent en profondeur les économies industrialisées expliquent en partie l'émergence de nouveaux entrepreneurs et le dynamisme retrouvé des petites et moyennes entreprises.

Farganel (1990), souligne que le développement des nouvelles technologies crée de nombreuses opportunités sur les marchés naissants à risque élevé, mais à fort potentiel de croissance. En effet, la différenciation des attentes de la clientèle favorise la mise à jour de nouveaux segments de marché sur lesquels de jeunes entreprises ont la possibilité de se positionner avec de bonnes perspectives de réussite. Par son innovation, la PME contribue au renouvellement économique et donne un apport considérable à la croissance du PIB et à la dynamisation de l'économie. Ainsi, ceci favorise un accroissement de la compétitivité nationale (Julien et Marchesnay, 1996). Par contre, le taux d'échec très élevé, principalement au cours des premières années d'existence, inquiète les intervenants économiques et les chercheurs (Lorrain et al., 1994; Watson et Everett, 1993; Watson et Everett, 1996). Selon Reynolds (1987), une des problématiques importantes en recherche, en ce qui concerne l'entrepreneuriat, est de savoir pourquoi le taux de mortalité des jeunes entreprises est si élevé.

Nous savons que les premières années de vie d'une nouvelle entreprise sont critiques. Des 108 067 entreprises qui ont démarré au Canada en 1984, 16 % sont disparues la première année, 15 % la deuxième année et 12 % avant la fin de 1986 (ISTC, 1991). Selon Alpander et al., (1990), aux États-Unis, 55 % des nouvelles entreprises disparaissent durant leurs trois premières années d'opération. Au Brésil approximativement 50 % (Vale, 1998), des entreprises créées, meurent ou disparaissent avant de compléter leur second année de vie. Julien (1997), affirme: «On sait que plus de 50 % des nouvelles entreprises, selon les pays, ne passent pas le cap de huit ans».

Au Brésil, on a créé, dans la période de 1990/1997, environ 4 millions de nouvelles entreprises. La plupart d'entre elles sont des petites et moyennes organisations. Cependant, le haut niveau de mortalité de ces jeunes entreprises devient de plus en plus un problème dans l'économie nationale.

Certains auteurs ont soulevé l'importance de mener des recherches au niveau international. Dans certains pays, il existe peu (ou pas) d'études sur les comportements de gestion (Alvarez, 1993). D'une part, de telles recherches pourraient stimuler l'émergence de l'entrepreneuriat (Dana, 1987) et, d'autre part, elles pourraient contribuer au développement d'une théorie générale de l'entrepreneurship (Yang, et al. 1991).

Dans l'économie brésilienne, les PME jouent un rôle très important. Approximativement, les petites et moyennes entreprises sont responsables de 38 % du PIB et de 70 % de la main-d'œuvre active (SEBRAE, 1992).

Les différents auteurs consultés soulignent qu'il existe des relations entre les problèmes vécus dans les entreprises et la phase de développement dans laquelle se trouve l'entreprise. Les recherches que nous avons examinées, montrent certaines variables associées au taux de mortalité de certaines entreprises brésiennes et la prédominance de certains problèmes dans des phases spécifiques. Nous nous interrogerons sur les problèmes et les difficultés que rencontrent les entrepreneurs brésiliens, lors de la phase de prédémarrage et de démarrage.

Le premier chapitre de ce travail, traitera du cadre conceptuel. Nous y analyserons les différentes définitions de ce qu'est un problème et les différentes formes de classification des problèmes.

Le second chapitre comprendra la description de la méthodologie utilisée, la population et le processus d'échantillonnage, la collecte des données, l'instrument de mesure et les méthodes d'analyse de traitement des données.

Par la suite, au troisième chapitre, nous présenterons et discuterons les résultats de la recherche. Nous débuterons ce chapitre par des informations générales concernant les experts du SEBRAE, qui ont participé à cette recherche. Par la suite, nous présenterons des informations spécifiques sur la période de prédémarrage et sur celle du démarrage.

Pour bien situer le contexte dans lequel est réalisé cette recherche nous présenterons, un bref aperçu du Brésil.

Le Brésil est une République fédérative qui comporte trois paliers de gouvernement, soit : le Fédéral, l'Étatique et le Municipal. Son système de gouvernement est le régime présidentiel avec une Chambre des députés et le Sénat.

Cinquième pays du monde par sa superficie (8,5 millions de km²), cinquième également pour sa population (160 millions), le Brésil était en 1998 la neuvième puissance économique mondiale. Géant du continent sud-américain, le Brésil représente à lui seul 70 % de la superficie de l'Amérique du Sud et 80 % de sa population. Puissance régionale, il totalise 70 % du PIB des pays du Mercosul. Le Mercosul constitue le marché commun du cône sud qui regroupe l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay. Avec un PIB de 734,5 milliards de dollars en 1997, le Brésil est la première puissance de l'Amérique Latine (Guide d'affaires de

la CCFB, 1996; et Paquin, 1998). L'économie brésilienne a connu six plans de stabilisation de grande envergure au cours des quinze dernières années. La plupart de ces plans imposaient le blocage des prix et des salaires. Cinq de ceux-ci ont modifié la monnaie nationale et tous ont réussi à réduire l'inflation pendant un certain temps. Abreu et Carneiro (1994) soutiennent que le manque de crédibilité du gouvernement, notamment après l'échec des premières tentatives de stabilisation de l'économie, l'incohérence des politiques budgétaires et monétaires, sont les principales raisons qui expliquent ces échecs successifs. En 1994, a eu lieu un changement déterminant dans l'économie du pays. L'introduction d'une nouvelle unité monétaire, **le réal (R\$)**, a permis une réduction considérable de l'inflation. Elle est passée à 1 % en 1996, alors que pendant les premiers mois de 1994, elle était de 40 % par mois. Les politiques successives de stabilisation économiques, engagées au Brésil depuis le milieu des années 80, n'ont pas eu les résultats escomptés. Selon l'OCDE (1995), l'inflation a souvent constitué un problème chronique de la société brésilienne. En effet, actuellement le déficit budgétaire atteint plus de 7 % du PIB, les taux d'intérêt pour un an sont de 50 % et le chômage touche 8 % de la population active et le double, si on tient compte du secteur informel de l'économie. Entre 1985 et 1994, le taux moyen d'inflation a été de 19.8 %; mais il a fluctué en passant à presque zéro pour cent dans les premiers mois qui suivirent la mise en œuvre du plan Cruzado en 1986; ensuite, elle est passée à plus de 80 % dans les mois qui précédèrent le lancement du plan Collor en 1990 (OCDE 1995).

Finalement, d'après Neto et Neto (1999), avec la dévaluation de la monnaie brésilienne, le taux d'inflation au Brésil en 1999 sera de 10 %. Ceci nuira radicalement au développement économique dans le plus grand marché émergent de l'Amérique latine.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

Les petites et les moyennes entreprises ont façonné et façonnent toujours l'histoire de nos sociétés humaines. La fabrication des biens nécessaires à la vie en société débute quand l'homme émerge de l'animalité et commence à transformer la nature à son profit. Ainsi, "l'homo sapiens" qui est à la base du développement des sociétés, crée les premières entreprises. Selon Aquino et al. (1980), apparaît d'abord l'artisanat, qui conduit par la suite à la manufacture. L'époque de la manufacture est celle de la création de la division du travail et de l'utilisation des machines simples. Cela correspond au XVI et XVII siècles, ainsi qu'à la première moitié du XVIII siècle en Europe. Ce n'est que dans la deuxième moitié du XVIII siècle, que les manufactures se transforment en industries. Le début de la révolution industrielle, qui est le berceau des économies modernes de marché, est le résultat de plusieurs facteurs : le démantèlement des régimes féodaux européens et l'ascension politique de la bourgeoisie, grâce à la richesse accumulée par les artisans.

Le SEBRAE (1996) soutient qu'aucune économie au monde ne s'est consolidée, sans la participation effective de la petite et moyenne entreprise. En

effet, le nouvel ordre économique mondial nous a amené de nouveaux concepts, comme celui de la globalisation et celui de l'entreprise flexible. Ainsi, dans notre système capitaliste, la création et l'expansion des affaires a toujours été au centre des priorités des économies industrialisées ou en développement. Selon Vale (1997), la création d'entreprises au Brésil est le résultat de l'amalgame de deux phénomènes : le phénomène traumatique du chômage, associé aux profondes altérations dans l'organisation de la production et du marché de travail, et celui d'une renaissance de l'esprit du capitalisme chez l'entrepreneur.

D'après Farganel (1990), il est difficile de tracer un portrait type du créateur d'entreprise. Cet auteur soutient que les traits habituellement rencontrés chez les personnes, qui ont concrétisé leurs projets de création, sont généralement : l'imagination, l'enthousiasme, la confiance en soi, la détermination, la persévérance et le goût du pouvoir. Cependant, toutes ces « qualités » inhérentes à l'entrepreneur ne sont pas nécessairement synonymes de réussite de l'entreprise.

La dynamique de création de la petite entreprise au Brésil est assez importante. Cependant, ces organisations naissantes n'ont pas toujours réussi à survivre. En effet, les problèmes particuliers à chaque stade de développement de ces organisations sont responsables en grande partie de la réussite ou de la disparition de ces petites unités productives.

De nombreuses études abordent les problèmes des entreprises. Toutefois, étant donné l'importance de la petite et moyenne entreprise dans l'économie mondiale, plusieurs auteurs ont orienté leur recherche sur les problèmes spécifiques aux PME. Dans le cadre de cette recherche nous avons identifié quelques textes relatifs aux problèmes, aux causes d'échec, aux priorités et aux crises administratives.

Nous définirons d'abord le concept de problème. Ensuite, nous décrirons les phases qui nous intéressent dans le cadre de cette étude : la phase du prédémarrage et celle du démarrage, ainsi que les principaux problèmes liés à ces deux stades de développement.

Définitions des problèmes

Les hommes n'aiment guère ce qui est problématique et préfèrent les certitudes. Pensons un instant à l'étymologie du mot «problème». Selon Meyer (1998), à l'origine un problème signifiait la pierre que l'on jetait en travers de la route pour arrêter les voyageurs que l'on voulait dévaliser. D'où l'association du problème et de l'obstacle. Donc, pour Meyer avoir des problèmes, c'est avoir des ennuis. Ce même auteur affirme aussi que la formulation d'un problème en science, mais aussi dans la vie quotidienne, est la première étape de sa résolution.

Loin d'être un obstacle pour l'action, la problématisation constitue son premier ressort. Il s'agit aussi d'une prise de conscience en réaction à des pressions multiples (Boisvert et Déry, 1980).

Keneddy, Loutzenhiser et Chaney (1979), déterminent un problème comme étant une faiblesse opérationnelle, tandis que Wichmann (1983), le définit comme étant une faiblesse en affaires qui peut causer une performance inférieure à la normale, et même un échec. La formulation des problèmes dépend : de la vision du monde de la personne (Herden et Lyles, 1981), de sa spécialité fonctionnelle (Volkeme, 1986). Selon Nadler (1983), 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. 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 les circonstances, qu'il s'agisse d'opportunité, de menace ou de crise.

Selon Landry (1982), il y a un problème lorsqu'un diagnostic d'insatisfaction est posé par un individu, à la suite de la mise en relation de ses connaissances avec une réalité perçue ou pouvant être anticipée. Ce diagnostic doit être accompagné d'une capacité et d'une intention d'intervenir soit pour restaurer l'état antérieur, soit pour atténuer les effets négatifs d'une situation qui échappe

partiellement à son contrôle, soit encore pour redéfinir un nouvel état de normalité dans la mesure où la marche à suivre pour y arriver n'est pas évidente au départ.

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

Le premier aspect, nous permettant de définir un problème, réfère à une difficulté, plus précisément à une activité ou à une tâche difficile à réaliser; par exemple, déterminer une politique de prix (Alpander et al., 1990; Cromie, 1991), ou contrôler l'inventaire (Dodge et Robbins, 1992).

Le deuxième aspect retenu, afin de comprendre ce concept, résulte de l'observation qu'un problème constitue un écart entre la situation actuelle et la situation visée. Selon (Boisvert et Déry, 1980), pour qu'il y ait un problème, il faut qu'il y ait écart par rapport à une situation désirable. Par exemple, atteindre un niveau de vente suffisant (Cromie, 1991; Vosikis et Glueck, 1980; Young et Welsh, 1983 ; Dussault, 1987), avoir un 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, provenant de l'environnement externe de l'entreprise tels que les règlements, les lois, la récession économique (Terpstra et Olson, 1993; Good et Graves, 1993), enfin la concurrence (Cromie, 1991; Dodge et Robbins, 1992) (Swanson, 1981). En résumé, les problèmes identifiés à travers toute la littérature consultée peuvent prendre différentes formes : difficulté, écart, faiblesse, manque, obstacle ou menace.

En nous basant en partie, sur Durand (1996), nous avons ajouté les auteurs Boisvert et Déry (1980), Landry (1982) et Meyer (1998) pour présenter dans tableau 1 quelques définitions du terme «problème».

Tableau 1
Définitions du concept problème

AUTEURS	DÉFINITIONS
Kennedy, Loutzenhiser et Chaney (1979)	◆ Une faiblesse opérationnelle
Boisvert et Déry (1980)	◆ Un écart par rapport à une situation désirable
Landry (1982)	◆ Une remise en ordre
Wichmann (1983)	◆ Une faiblesse en affaires qui peut causer une performance inférieure à la normale, peut-être même un échec
Meyer (1998)	◆ Avoir des ennuis

Relation entre les problèmes et les phases de développement

Comme notre recherche porte sur les problèmes de développement de la petite et de la moyenne entreprise, nous allons maintenant mettre en relation les différents concepts de problème avec les phases de développement de celle-ci.

Les principaux problèmes identifiés dans les travaux consultés portent sur l'ensemble des phases de développement des entreprises. Ces études intègrent donc les phases de prédémarrage et de démarrage, qui nous intéressent particulièrement dans le cadre de ce travail de recherche. Cependant, très peu de recherches empiriques ont cherché à identifier les problèmes spécifiques à la phase de prédémarrage (Kazanjian, 1988; Lorrain, 1990 ; Dodge et Robbins, 1992; Kroeger, 1974), ce qui nous laisse un champ de recherche assez large.

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que le contexte particulier à chaque stade de développement d'une entreprise peut influencer le type de problèmes rencontrés. Ainsi Dussault (1987), soutient que chaque étape représente un contexte particulier, alors que Vale (1998) déclare que chaque étape a des particularités. Dodge et Robbins (1992) sont d'avis que les activités organisationnelles et les structures sont différentes d'une phase à l'autre. Selon Quinn et Cameron (1983), l'amplification et le contexte des opérations étant différents pour chaque phase, ceci entraîne une série de problèmes différents.

Quinn et Cameron (1983), l'amplification et le contexte des opérations étant différents pour chaque phase, ceci entraîne une série de problèmes différents.

D'après Block et MacMillan (1985) ainsi que Galbraith (1982), il existe une relation directe entre les problèmes rencontrés et les phases de croissance des entreprises. 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 communs, apparaissant à des stades similaires de leur développement. Ainsi, de nombreux auteurs ont montré l'existence d'une relation entre les problèmes et les phases de développement. 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.

En conclusion, les recherches ont souligné que la prédominance de certains types de problèmes peut dépendre de la phase de développement dans laquelle se situe l'entreprise. Chaque étape exige des mesures et génère des besoins spécifiques (SEBRAE, 1998). Il sera donc, intéressant d'analyser les problèmes associés à chaque phase. Nous présenterons une description détaillée des phases de prédémarrage et de démarrage, afin de bien situer le contexte dans lequel les problèmes surgissent.

Description de la phase de prédémarrage

Même si les études portant sur les problèmes des entreprises sont nombreuses, par contre les recherches spécifiques sur les problèmes des petites entreprises en phase de prédémarrage sont peu abondantes (Kazanjian, 1988 ; Lorrain, 1990). Selon Vale (1998), le prédémarrage serait alors une période nébuleuse; car c'est le moment où existe un grand besoin d'orientation, sur la façon de rendre opérationnelle l'entreprise et sur le moyen d'arriver au client. Le prédémarrage est identifié par le besoin d'une planification qui permet des agissements très focalisés dans un but précis (SEBRAE, 1998). En effet, dans cette phase plusieurs risques guettent le nouvel entrepreneur. Un bon travail de planification, comme la réalisation du plan d'affaires et la mise au point du processus opérationnel sont essentielles dans cette phase; car cela peut signifier la réduction de risques au début de l'opération.

Selon Archer (1990), le prédémarrage serait alors la période qui précède le stade de création et d'installation. C'est une période exploratoire qui précède 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, son produit, ses concurrents, avant toute décision importante engageant sa responsabilité.

Dans le contexte brésilien, le prédémarrage est constitué de deux étapes distinctes. La première, avant l'ouverture de l'entreprise « antes da abertura », qui comprend l'idée, le projet et le plan d'affaires. Et la deuxième, l'ouverture de l'entreprise « abertura », qui comporte le processus légal d'enregistrement de l'entreprise (Vale, 1998)¹.

Archer (1990), considère aussi 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. Cependant, le modèle conçu et utilisé par Kazanjian (1988), comprend seulement une phase avant le démarrage; il s'agit de la phase de conception et de développement qu'il situe avant la constitution formelle de l'entreprise.

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. Tandis que Julien et Marchesnay (1996) mentionnent que le plan d'affaires est le plan de démarrage définissant d'une manière plus ou moins précise les diverses démarches pour créer et faire fonctionner une entreprise.

¹ Cette distinction a été établie lors d'un entretien téléphonique avec la directrice de la recherche du SEBRAE.

D'autres activités particulières au prédémarrage sont désignées par quelques auteurs. Kazanjian (1988), considère que le propriétaire-dirigeant, en phase d'initiation, assume un rôle d'auteur inventeur qui doit innover et dont l'emphase managériale porte sur la créativité. Tandis que Julien et Marchesnay (1996) soutiennent que l'entrepreneur doit faire preuve de beaucoup d'imagination dans les premiers temps du prédémarrage.

Selon Kazanjian (1988), Kuratko et Hodgetts (1989) et Dodge et Robbins (1992), l'accumulation des ressources financières suffisante revêt une importance capitale lors du prédémarrage. Toutefois, même un bon capital de départ n'évitera pas tous les problèmes à ce stade.

Principaux problèmes vécus dans l'étape du prédémarrage

Dans cette phase de gestation de l'entreprise, il est normal que beaucoup de problèmes (réels ou imaginaires), entourent le nouvel entrepreneur et son projet d'entreprise. Effectivement, mettre sur pied une entreprise et la faire survivre exige beaucoup de ténacité pour passer à travers les différentes étapes. Des problèmes et des obstacles vont se présenter durant tous les cycles de vie de l'entreprise. Au prédémarrage, Julien et Marchesnay (1996) séparent ce parcours d'obstacles en sept parties soit :

- ◆ Sensibilisation;
- ◆ Validation de l'idée nouvelle;
- ◆ Comparaison avec les possibilités du marché;
- ◆ Premières démarches pour trouver des ressources;
- ◆ Financement complémentaire;
- ◆ Construction du plan d'affaires;
- ◆ Organisation des ressources pour démarrer.

Le premier obstacle, la sensibilisation fait référence au fait que l'entrepreneur doit être sensible aux différentes façons de répondre aux besoins du marché, soit par l'analyse de la situation ou par une recherche systématique. Par la suite, le second obstacle, la validation de l'idée nouvelle est l'étape où l'entrepreneur doit se poser des questions pour être capable de s'assurer que l'idée de l'entreprise est faisable et valide.

Ensuite, le troisième obstacle, la comparaison avec les possibilités du marché doit démontrer que les possibilités de mise en marché, la concurrence et les obstacles réglementaires ont été soigneusement étudiés. Le quatrième obstacle, qui comporte les premières démarches pour trouver des ressources, il faut s'assurer des possibilités d'accès aux matières premières, des possibilités de financement d'équipements usagés ou neufs de production, des capacités de

distribution, des locaux de fonctionnement et de la disponibilité de la main-d'œuvre. Dans le cinquième obstacle, le financement complémentaire, l'entrepreneur doit s'assurer d'avoir les fonds nécessaires pour démarrer et faire fonctionner la firme naissante, étant donné que dans la phase de prédémarrage les sources de financement sont assez limitées. Le sixième obstacle, la construction du plan d'affaires consiste à mettre ensemble de façon structurée l'idée, les ressources, et la mise en marché. En effet, le plan d'affaires sert de document de base pour l'obtention des ressources nécessaires à son application. Finalement, le septième obstacle, l'organisation des ressources pour démarrer est la phase cruciale, puisque c'est à ce stade que les coûts s'accumulent rapidement sans qu'aucune entrée de fonds ne se fasse. Soulignons par contre que Vale (1998) divise en cinq les principaux problèmes vécus dans le stade de prédémarrage soit :

- ◆ La prise de décision de devenir entrepreneur;
- ◆ Le choix du type d'entreprise;
- ◆ La planification;
- ◆ Les coûts et impôts engendrés;
- ◆ La préparation et la qualification professionnelle du propriétaire-dirigeant.

Avant de prendre la décision de devenir un entrepreneur, ce dernier doit réfléchir à son projet d'une nouvelle entreprise et aussi sur sa vie personnelle.

Ainsi, la prise de décision de devenir entrepreneur est considérée très importante et souvent angoissante, puisque la vie personnelle du futur entrepreneur inévitablement se mélange à celle de l'entreprise (SEBRAE, 1998).

Le choix type d'entreprise n'est pas facile à faire. Ce choix peut-être erroné, car dans un grand nombre de cas il n'est pas souvent le fruit d'une réflexion suffisamment approfondie, du moins au Brésil. Selon Vale (1998) il est commun que le hasard ait un rôle important sur le choix d'activité et sur la décision de partir en affaires.

En général, il est fréquent que la décision de démarrer une entreprise surgit quand une opportunité d'affaires est détectée; soit à cause d'une lacune dans le marché, soit grâce à une connaissance technique antérieure ou des contacts avec des entrepreneurs, des clients et des fournisseurs. Toutefois, il existe une carence d'orientation et d'information dans tout le processus du prédémarrage, commençant par les renseignements sur le marché, le choix du secteur d'activité, le choix de la localisation, jusqu'à la procédure pour l'ouverture de l'entreprise (SEBRAE, 1998).

La planification a toujours été considérée comme la porte d'entrée dans une nouvelle affaire. Cependant, la planification est souvent sous-estimée par le futur entrepreneur.

Vale (1998) mentionne que la plupart des candidats à l'entrepreneurship n'ont pas élaboré une planification formelle avant le démarrage de l'entreprise.

Les coûts et les impôts engendrés par le démarrage d'une affaire sont souvent excessifs au Brésil. En effet, les impôts et les charges sociales sont très élevés, surtout pendant les premières années de vie de l'entreprise. Une grande majorité des futurs entrepreneurs ne sont pas assez renseignés sur la réglementation avant de partir en affaires. Beaucoup d'entrepreneurs méconnaissent les règles d'impôts, des charges sociales et des coûts avant de démarrer l'entreprise (Vale et al., 1998). Finalement, le manque de préparation et de qualification professionnelle d'un nombre considérable des nouveaux entrepreneurs contribuent à augmenter les problèmes au prédémarrage. Vale (1998), soutient qu'au prédémarrage beaucoup des candidats-entrepreneurs n'ont pas la formation de base et l'expérience nécessaire pour devenir gestionnaire.

Ce qui nous a frappée davantage dans la littérature consultée, sur les principaux thèmes reliés à la phase de prédémarrage, est: l'entrepreneur, le marketing, la production, le financement, la comptabilité, le management, l'environnement externe et les ressources humaines. Le tableau 2 présente les auteurs, les principaux thèmes et la nature des problèmes reliés à la phase de prédémarrage, qui ont été identifiés dans la littérature consultée.

Tableau 2

Stade de développement : prédémarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈME	NATURE DU PROBLÈME
Kazanjian	1988	Marketing	◆ Déterminer et localiser le
Lorrain	1990		marché
Dodge et Robbins	1992		◆ Identifier la clientèle à l'avance
Julien et Marchesnay	1996		◆ Déterminer la vente
Durand	1996		◆ Définition des prix de vente
Sebrae	1998		◆ Identifier un local
			◆ Positionner sur le marché
			◆ Mise en relation avec le marché
Kazanjian	1988	Finance	◆ Obtenir du financement
Lorrain	1990		◆ Prix et conditions de crédit
Dodge et Robbins	1992		◆ Sous-estimation du capital de
Julien et Marchesnay	1996		départ
Sebrae	1998		◆ Taux d'intérêt très élevé
			◆ Source de financement limitée
Kazanjian	1988	Production	◆ Locaux de production
Lorrain	1990		◆ Identifier les fournisseurs
Dodge et Robbins	1992		◆ Approvisionnement
Julien et Marchesnay	1996		◆ Recherche de ressource de
Sebrae	1998		base

Tableau 2 (suite)

Stade de développement : prédémarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈME	NATURE DU PROBLÈME
Julien et Marchesnay Sebrae	1996 1998	Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Prendre la décision de devenir entrepreneur ◆ Préparation/qualification professionnelle
Kazanjian Lorrain Sebrae	1988 1990 1998	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Attirer des employés qualifiés ◆ Recrutement ◆ Qualifications ◆ Méconnaissance des règles sur les charges sociales
Kroeger Kazanjian Lorrain Dodge et Robbins Sebrae	1974 1988 1990 1992 1998	Management	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manque d'expérience ◆ Doute du succès ◆ Réalisation de plan d'affaires ◆ Manque de soutien moral ◆ Fardeau administratif ◆ Trouver des associés, des actionnaires ◆ Planification
Lorrain Dodge et Robbins Julien et Marchesnay Sebrae	1990 1992 1996 1998	Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bureaucratie gouvernementale ◆ Concurrence ◆ Charge fiscale élevée ◆ Environnement macro-économique défavorable ◆ Obstacles réglementaires

Description de la phase de démarrage

Après la phase de prédémarrage, soit la préparation du projet de la nouvelle entreprise, arrive le moment de passer à l'action, le moment de mettre la main à la pâte et de l'apprentissage sur le tas.

Certains auteurs estiment que la phase de démarrage arrive au moment où l'entreprise commence à fonctionner de manière opérationnelle. C'est le moment où l'entrepreneur lance la première série de marchandises à être commercialisées ou bien lorsqu'il reçoit les premières commandes. Ainsi, 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. Julien et Marchesnay (1996) affirment que l'étape du démarrage commence avec ce que l'on appelle la montée en compétitivité, soit au moment où les premières commandes sont reçues et qu'il faut produire ou lorsque les premières ventes sont réalisées après une première production. Pour Fourcade (1986), c'est le moment de concrétiser les idées et de mettre en action le plan d'affaires. Alors que pour Diouf et Wade (1992), le stade de démarrage d'une entreprise est le moment où un entrepreneur qui a mûri une idée, la traduit en réalité. Enfin, Toulouse (1980), soutient que le démarrage est la phase durant laquelle l'entrepreneur essaie de rentabiliser son idée. C'est la mise sur pied de l'entreprise.

En conclusion, le démarrage d'une entreprise est souvent accompagné d'incertitudes et de doutes sur les chances de succès de la nouvelle affaire. Julien et Marchesnay (1996) soutiennent que le démarrage est l'étape où le marché commence à imposer sa loi, que les clients font les premiers essais, que les concurrents peuvent se rendre compte de l'arrivée de la nouvelle firme et qu'ils peuvent vouloir contrer l'entrée de cet intrus, que les financiers qui ont avancé de l'argent semblent un peu pressés de voir les premiers résultats positifs, en somme au moment où l'entrepreneur doute encore de sa réussite. En effet, à ce stade de développement, beaucoup d'expectatives et d'incertitudes entourent toujours l'entrepreneur et son négoce.

Principaux problèmes vécus dans la phase de démarrage

Les problèmes inhérents à chaque stade de développement sont suffisamment exploités dans la littérature existante, (Quinn et Cameron, 1983; Dussault, 1987; Dodge et Robbins, 1992; Julien et Marchesnay, 1996; Vale, 1998). En conséquence, l'étude des problèmes spécifiques au démarrage est considérablement développée dans la littérature (Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Dodge et Robbins, 1992; Fourcade, 1986; Kazanjian, 1988; Kemelgor, 1985; Lorrain, 1990; Lorrain et Dussault, 1988; Terpstra et Olson, 1993; Vosikis et Glueck, 1980, Vale, 1996; Durand, 1996).

Les problèmes associés à la phase de démarrage ont aussi fait l'objet de plusieurs recherches empiriques et font partie des informations discutées dans plusieurs textes théoriques portant sur les modèles de développement. La plupart des chercheurs désignent cette phase comme étant la première (Fourcade, 1986; Olson, 1987; Churchil et Lewis, 1983; Scott et Bruce, 1987).

Comme dans la phase précédente, au stade de démarrage différents problèmes sont retrouvés. Julien et Marchesnay (1996), affirment qu'il existe certaines étapes critiques durant le démarrage. Selon ces auteurs, voici les problèmes qui arrivent le plus souvent dans les premières années du démarrage :

- ◆ Recherche de nouveaux clients;
- ◆ Obtention du financement;
- ◆ Embauche et formation des nouveaux employés;
- ◆ Embauche et formation des cadres;
- ◆ Résolution des problèmes courants de personnel;
- ◆ Tarifications des produits;
- ◆ Planification de l'expansion du marché;
- ◆ Résolution des problèmes juridiques;
- ◆ Mise au point et le maintien de la qualité des produits;
- ◆ Négociations avec les administrations publiques.

Par contre, la chercheur brésilienne Vale (1998) soutient que les problèmes les plus souvent rencontrés lors de la période de démarrage d'une entreprise au Brésil sont les suivants :

- ◆ Excès de bureaucratie;
- ◆ Coûts élevés pour démarrer;
- ◆ Inexpérience en gestion du propriétaire-dirigeant;
- ◆ Manque de formation de la main-d'œuvre;
- ◆ Charges fiscales et sociales élevées;
- ◆ Mauvais choix du comptable;
- ◆ Fonds de roulement.

D'après le SEBRAE (1998), le moment de démarrer une entreprise au Brésil est sans aucun doute pour les entrepreneurs un travail ardu, plein de bureaucratie et caractérisé par le manque de bonne volonté et même d'honnêteté des employés des organismes publiques, responsables pour le démarrage de l'entreprise. L'installation de l'entreprise est aussi considérée comme un problème majeur. Car les coûts pour démarrer une entreprise sont élevés. Au-delà des dépenses nécessaires à l'ouverture de l'entreprise, il existe un ensemble de coûts additionnels, comme le projet d'implantation, le loyer, la rénovation de l'immeuble, la ligne téléphonique, la machinerie et les équipements. De tous ces problèmes,

Vale (1998) souligne que le manque d'expérience du propriétaire-dirigeant, surtout en gestion, joue un rôle primordial pour la survie de l'entreprise à la phase de démarrage.

De plus, nous avons retenu à partir de la littérature consultée les principaux thèmes liés à la phase de démarrage que sont: l'entrepreneur, le marketing, la production, le financement, la comptabilité, le management, l'environnement externe, les ressources humaines, la clientèle, le marché, la recherche et le développement, l'approvisionnement et les fournisseurs. En ce qui concerne les problèmes liés au marketing, les principaux thèmes sont: les ventes, le marché, la publicité, la promotion et la localisation. Les principaux thèmes liés à la finance-comptabilité sont: les comptes-clients, le financement, les liquidités, le manque de fonds et la tenue de livres. Pour les thèmes liés à la production, les principaux sujets sont: l'approvisionnement et les fournisseurs, le contrôle des inventaires, la recherche et le développement. Alors que les principaux thèmes liés au management sont: les problèmes liés aux propriétaires-dirigeants et à la planification. Enfin, les principaux thèmes liés à l'environnement externe sont les gouvernements et la concurrence. Peu d'études liées au thème des ressources humaines ont été identifiées dans la littérature consultée.

En définitive, Vale (1998) considère que les deux plus grands soucis dans la phase de démarrage sont directement liés à la capacité d'attirer des clients et d'atteindre un niveau maximal de satisfaction du consommateur pour qu'il puisse revenir. Dans ce contexte, la qualité des services, la qualité des produits et la qualité du service à la clientèle sont des objectifs prioritaires. Le tableau 3 regroupe les auteurs qui ont traité les principaux thèmes de recherche reliés à la phase de démarrage, identifiés dans la littérature consultée.

Tableau 3

Stade de développement : démarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈMES	NATURE DU PROBLÈME
Vosikis et Glueck	1980	Marketing	◆ Recherche de clientèle
Fourcade	1986		◆ Contact avec le client
Kazanjian	1988		◆ Demande insuffisante
Kuratko et Hodgetts	1989		◆ Ventes peu élevées
Alpander et al.	1990		◆ Planifier l'expansion du marché
Lorrain	1990		◆ Dépendance d'un client
Dodge et Robbins	1992		◆ Promotion
Terpstra et Olson	1993		◆ Méconnaissance du marché
Julien et Marchesnay	1996		◆ Forte concurrence
Durand	1996		◆ Identification de techniques de vente efficaces
Sebrae	1998		◆ Tarification des produits
Vale	1998		◆ Recherche de nouveaux clients
			◆ Fidéliser la clientèle

Tableau 3 (suite)

Stade de développement : démarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈMES	NATURE DU PROBLÈME
Vosikis et Glueck	1980	Entrepreneur	◆ Inexpérience dans le marché
Fourcade	1986		◆ Inexpérience en gestion
Kazanjian	1988		◆ Manque d'indépendance
Kuratko et Hodgetts	1989		◆ Manque d'aptitude
Alpander et al.	1990		entrepreneuriale
Lorrain	1990		
Dodge et Robbins	1992		◆ Bas niveau de scolarité
Terpstra et Olson	1993		◆ Mauvais choix du comptable
Julien et Marchesnay	1996		
Sebrae	1998		
Vale	1998		
Vosikis et Glueck	1980	Finance	◆ Recherche de fonds
Fourcade	1986		nécessaires pour démarrer
Kazanjian	1988		◆ Obtention de marge de crédit,
Kuratko et Hodgetts	1989		des emprunts et des
Alpander et al.	1990		financements
Lorrain	1990		◆ Manque de capital
Dodge et Robbins	1992		◆ Fonds de roulement
Terpstra et Olson	1993		insuffisant
Julien et Marchesnay	1996		◆ Manque de liquidité
Sebrae	1998		◆ Mauvais payeurs
Vale	1998		◆ Coûts élevés pour démarrer

Tableau 3 (suite)

Stade de développement : démarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈME	NATURE DU PROBLÈME
Fortin	1986	Ressources	◆ Recrutement
Fourcade	1986	Humaines	◆ Sélection
Kazanjian	1988		◆ Charge sociale et fiscale
Lorrain et Dussault	1988		élevées
Alpander et al.	1990		◆ Qualification des employés
Lorrain	1990		◆ Attirer des employés
Terspstra et Olson	1993		qualifiés
Julien et Marchesnay	1996		◆ Relation avec les employés
Vale	1998		◆ Motivation
Sebrae	1998		◆ Formation
			◆ Salaires et avantages
			◆ Répartition des tâches
			◆ Roulement du personnel
			◆ Embauche et formation des cadres
			◆ Résolution des problèmes courants du personnel

Tableau 3 (suite)

Stade de développement : démarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈME	NATURE DU PROBLÈME
Vosikis et Glueck	1998	Management	◆ Gestion en général
Kazanjian	1988		◆ Manque d'expérience
Lorrain et Dussault	1988		◆ Structure organisationnelle
Alpander et al.	1990		◆ Définition des rôles
Cromie	1991		◆ Habileté
Dodge et Robbins	1992		◆ Absence de délégation
Terpstra et Olson	1993		◆ Manque d'expertise
Vale	1998		◆ Système d'information managérial
Sebrae	1998		◆ Inexistence de planification
			◆ Fardeau administratif
			◆ Manque d'implication des actionnaires
			◆ Manque de veille environnementale
			◆ Difficulté à maîtriser la technologie

Tableau 3 (suite)

Stade de développement : démarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈME	NATURE DU PROBLÈME
Kemelgor	1985	Production	◆ Approvisionnement et fournisseurs
Fourcade	1986		◆ Achats
Kazanjian	1988		◆ Contrôle de la qualité
Lorrain et Dussault	1988		◆ Recherche et développement
Alpander et al.	1990		◆ Conception, développement des nouveaux produits
Lorrain	1990		
Vosikis et Glueck	1990		◆ Contrôle d'inventaire
Dodge et Robbins	1992		◆ Contrôle des coûts
Terpstra et Olson	1993		◆ Contrôle de production
Julien et Marchesnay	1996		◆ Délai de livraison
Sebrae	1998		◆ Suffire à la demande
Vale	1998		◆ Améliorer produits et services
			◆ Procédés et équipements
			◆ Standardisation de la fabrication
			◆ Mise au point et maintien de la qualité des produits

Tableau 3 (suite)

Stade de développement : démarrage

AUTEURS	ANNÉE	THÈME	NATURE DU PROBLÈME
Fourcade	1986	Environnement	◆ Règlements et lois,
Lorrain et Dussault	1988	Externe	gouvernements
Dodge et Robbins	1993		◆ Taxes
Julien et Marchesnay	1996		◆ Récession économique
Sebrae	1998		◆ Coût des assurances
Vale	1998		◆ Fluctuation du marché
			◆ Coûts élevés pour démarrer dû à la bureaucratie
			◆ Excès de bureaucratie
			◆ Instabilité économique
			◆ Négociation avec les administrations publiques
			◆ Difficultés d'accès aux nouvelles technologies
			◆ Taux d'intérêt très élevé

Le contexte de création d'entreprise dans les pays de l'Amérique Latine et le cas du Brésil

Dans les pays développés de nombreuses études se sont intéressées à la création d'entreprises. Par contre, peu d'études de ce genre existent pour les pays en voie de développement, même si la création d'entreprise représente un chaînon indispensable du développement économique et social dans n'importe quelle économie industrialisée.

L'ouverture des marchés a accru l'importance de mener des recherches au niveau international sur les motivations des individus à créer des entreprises. Ainsi, l'abolition de certains obstacles globaux a accentué la prise de conscience par les chercheurs à l'intérêt d'ajouter la dimension culturelle à leurs sujets de recherche. D'après (Dana, 1987), ces recherches pourraient stimuler l'émergence de l'entrepreneuriat et pourraient contribuer au développement d'une théorie générale de l'entrepreneurship (Yang, et al., 1991).

Les recherches portant sur l'influence de la culture montre que les mêmes comportements entrepreneuriaux peuvent être interprétés de façon ambivalente et même contradictoire d'un pays à l'autre.

Cependant, certains auteurs soutiennent que les valeurs propres aux entrepreneurs transcendent les différences culturelles (Scheinberg et MacMillan, 1988; McGrath, et al., 1992). Tandis que Muzyka et al. (1991), s'accordent sur le fait que malgré les différences dans les sources de motivation, les pratiques managériales des entrepreneurs ne varient pas de façon significative d'un pays à l'autre. Par contre d'autres chercheurs, Yang, et al., (1991), démontrent qu'il existe des différences dans les comportements de gestion et que celles-ci sont attribuables aux différences culturelles d'un pays à l'autre. Finalement, étant donné l'environnement singulier de chaque pays, il est normal que des différences et aussi certaines similitudes apparaissent.

L'Amérique latine préserve encore beaucoup de caractéristiques héritées de la période coloniale. Son économie reste subordonnée aux centres capitalistes les plus développés. Selon Arruda (1983), les tentatives de promouvoir l'industrialisation ont toujours rencontré des obstacles difficiles à surmonter. Pour cette raison, le sous-développement est encore un trait marquant de l'histoire contemporaine du monde latino-américain.

Selon cet auteur, la société brésilienne s'insère de la même façon dans le monde capitaliste; elle est constituée de propriétaires (bourgeois) et de travailleurs (prolétaires).

Dans plusieurs pays de l'Amérique latine les grandes entreprises, surtout les multinationales, jouent un rôle très important dans l'économie; car elles sont synonymes de prospérité, de richesse et de garantie de bons emplois. Néanmoins, l'Amérique latine, commence de plus en plus à valoriser la constitution des petites et moyennes entreprises.

Les années 1980 ont plongé l'Amérique latine dans l'une des plus sérieuses crises économiques de son histoire. Pour faire face à la récession, particulièrement au chômage, les latino-américains ont commencé à créer leurs propres emplois en créant des petites entreprises. Il existe une certaine corrélation entre d'un côté, la crise économique et le chômage, et de l'autre, la création des petites et moyennes entreprises (Vale, 1996). Effectivement, ce segment entrepreneurial fonctionne la plupart du temps, comme une espèce d'amortisseur transformant des chômeurs en entrepreneurs, dans une grande majorité de cas fragilisés par le processus de la récession économique.

Le concept de petite et moyenne entreprise revêt de nombreuses définitions. Auparavant, afin de bien situer le contexte de cette recherche, nous décrirons le critère utilisé par le SEBRAE pour déterminer la taille de l'entreprise.

Selon le SEBRAE, la micro entreprise est une organisation qui possède jusqu'à 19 employés dans le secteur de l'industrie et neuf employés dans le secteur du commerce et des services. La petite entreprise dispose dans l'industrie de 20 à 99 employés et dans le secteur du commerce et des services de 10 à 49 employés. La moyenne entreprise possède de 100 à 499 employés dans le secteur industriel et dans le secteur du commerce et des services de 50 à 99 employés. Puisque dans un contexte de grande pression inflationniste, il est difficile d'adopter des critères plus stable de classification de taille d'entreprise, comme celui basé sur les recettes de l'entreprise; le SEBRAE (1998) soutient que le critère de classification basé sur le nombre d'employés est d'une grande utilité, car il permet de faire des comparaisons statistiques sur le plan national et international.

Toutefois, même si la définition de petite entreprise est reliée à un contexte économique donné, la majorité des définitions s'accordent sur le fait qu'une petite entreprise compte peu d'employés. Tandis que le MICT (1994) soutient que les petites entreprises emploient moins de 50 personnes. Le BEPE (1991) affirme que les petites entreprises emploient moins de 100 personnes dans le secteur de la fabrication et moins de 50 dans les autres secteurs.

Le SEBRAE (1996) déclare qu'en 1990, au moment où l'économie brésilienne connaissait un développement négatif de 4,4 pour cent, 526 000 entreprises furent créées, ce qui constitue un nombre record. De cette quantité, 65 pour cent, avait un chiffre d'affaires inférieur à 50 000R\$. En effet, un tel comportement de l'économie démontre l'importance qu'assument les petites et moyennes entreprises en temps de crise, particulièrement en Amérique latine.

Indiscutablement, la création d'entreprises au Brésil se présente comme une solution pour faire face aux difficultés économiques. Le problème se situe surtout à la capacité de survie de ces entreprises. D'après le SEBRAE (1989), tous les ans des milliers de personnes s'engagent dans l'ouverture de leur propre entreprise, dans la plupart des cas en risquant, le patrimoine familial. Par contre, également, tous les ans des milliers de petites entreprises ferment leurs portes.

Les petites et moyennes entreprises sont par nature flexibles. Toutefois, en période de crise elles s'adaptent plus facilement à la situation en réduisant les coûts et en cherchant de nouvelles alternatives. De plus, les petites et moyennes entreprises constituent aussi une porte de sortie pour plusieurs personnes qui n'ont pas d'emploi.

Selon le SEBRAE (1990), quand l'économie se développe, la petite et moyenne entreprise devient l'instrument le plus approprié pour répondre aux nouvelles tendances. Légère et flexible, sensible aux stimuli du marché, la petite entreprise est plus rapide pour prendre des décisions et profite mieux des opportunités, contrairement à la grande entreprise, qui dépend de structures complexes et de processus de décision trop lents.

Le monde entier assiste à une renaissance des petites entreprises, parce qu'un de ses avantages est de générer des emplois (Vale, 1997). Le mouvement de création des petites entreprises est très important au Brésil. Environ 4.000.000 de nouvelles entreprises furent créés au cours de sept dernières années. Par contre, moins de la moitié de ces entreprises passeront le cap des deux ans de survie (Vale, 1998).

Précisons cependant, qu'étant donné le contexte économique instable le mouvement de création d'entreprises au Brésil bien qu'important, est assez irrégulier. Actuellement, les opportunités d'affaires sont en train de se déplacer des secteurs plus traditionnels vers de nouveaux secteurs. L'installation d'entreprises se déplacent aussi des régions centrales vers des régions plus périphériques. De plus, le nombre de personnes qui laissent leurs emplois pour partir une affaire ne cesse de grandir. Tous ces changements structurels renforcent le rôle stratégique

de la petite et moyenne entreprise soit comme garantie de l'auto emploi, soit comme source de génération de nouveaux poste de travail (Vale, 1997).

De nombreux pays de l'Amérique latine ont réalisé d'ambitieuses réformes en matière d'ouverture commerciale, d'ouverture à l'investissement étranger, de réglementations des marchés financiers. Ces réformes ont grandement favorisé la création d'entreprises. D'autre part, pratiquement tous les pays d'Amérique latine font face au manque de stabilité de leur monnaie, à la hausse de leur taux d'inflation et à l'aggravation de leurs inégalités sociales. L'OCDE (1995), soutient que presque tous les pays d'Amérique latine font face à un problème lié à la stabilité de leur taux de change réel. Outre cela, un des grands défis consistera à réduire l'inégalité sociale existante.

Dans un récent rapport, la Conférence nationale des évêques s'indigne, parce que le Brésil est le pays du monde qui compte les plus grandes inégalités. Selon Gabetta (1998), les voies interdites à la majorité de la population brésilienne sont : l'accès à la terre, à l'éducation, à la culture, à l'information, à la santé, à la sécurité sociale et au logement. En effet, la récession économique qui règne dans ces pays depuis longtemps occasionne d'énormes difficultés pour le développement et évidemment a un effet négatif sur la création et la survie des nouvelles entreprises.

Selon Brenner et al. (1990), dans les pays en développement, l'information est rare et difficile à obtenir et aussi très dispersée. Par conséquent, l'entrepreneur doit consacrer beaucoup de temps à rassembler l'information. De plus dans ces pays, la centralisation, la corruption, l'inefficacité de la gestion publique et l'inadéquation des structures réglementaires rendent très lentes les décisions en matière de permis nécessaires.

En ce qui concerne les obstacles au développement de petites et moyennes entreprises en Amérique latine, il faut tenir compte du contexte particulier qui entoure chaque pays. Ainsi, en Équateur et en Jamaïque, contrairement au Brésil, les réglementations sont perçues plutôt comme un obstacles secondaires à la création ou au développement des petites et moyennes entreprises. D'après l'OCDE (1995), en Jamaïque les obstacles pour démarrer une entreprise sont principalement le manque de capital, l'insuffisance de la demande, le problèmes d'emplacement ou de local et les coûts élevés des intrants et des services publics. Tandis qu'en Équateur, un des obstacles semble être le temps nécessaire pour l'enregistrement de l'entreprise. Dans ce pays, il faut compter 180 jours pour la procédure d'enregistrement de l'entreprise, alors qu'au Brésil et en Bolivie de 30 à 45 jours sont suffisants. Toutefois, bien qu'en Équateur il existe plusieurs réglementations pour les petites entreprises, il existe dans ce pays un statut spécial pour l'artisanat qui procure de nombreux avantages à la petite et moyenne entreprise.

Young et al. (1993) identifient trois types de facteurs qui inhibent le démarrage d'une petite entreprise au Mexique : affaire, personnelle et famille.

Dans la catégorie affaire, les principaux obstacles sont l'obtention de financement, trouver un bon emplacement pour l'entreprise, obtenir de l'extension de crédit pour payer les fournisseurs, le manque de conseils et l'insuffisance de connaissances sur les services disponibles à l'entreprise. En ce qui concerne la catégorie personnelle, les principaux problèmes rencontrés sont : devoir assumer toute la responsabilité du risque au démarrage, le manque d'encouragement, ne pas être pris au sérieux, le manque de confiance des clients et, dans le cas des femmes, faire face à des préjugés et aux pratiques discriminatoires envers elles. Finalement, dans la catégorie famille, les obstacles rencontrés sont : planifier les activités d'affaire et de la famille, trouver suffisamment de temps pour les enfants et pour le repos pour se remettre de la fatigue reliée aux longues heures de travail.

Au Brésil les principales difficultés subies par les entrepreneurs durant le démarrage, sont souvent associées au manque de fonds de roulement, de la rareté du financement, de la concurrence et des charges fiscales très élevées (Vale et al., 1998).

En conclusion, ajoutons que le développement entrepreneurial dans la grande majorité des pays de l'Amérique latine, semble être restreint par les problèmes liés à l'environnement économique, comme l'inflation et la récession qui y règnent depuis longtemps.

Au Brésil, peu nombreuses sont les études qui abordent la problématique portant sur les deux premiers stades de développement d'une entreprise et les problèmes spécifiques qui prédominent dans chaque phase. Cela nous laisse un champ de recherche assez intéressant. Les études empiriques portant sur l'identification des problèmes associés à la phase de prédémarrage sont également en nombre limité. Alors qu'à la phase de démarrage, cette problématique a fait l'objet d'un plus grand nombre d'études. Il nous semble donc opportun de nous pencher davantage sur les problèmes spécifiques au prédémarrage et au démarrage de la petite et moyenne entreprise au Brésil. D'une part, afin d'aider les entrepreneurs brésiliens dans leur cheminement de création d'entreprises, et d'autre part, afin d'améliorer leurs connaissances sur les problèmes spécifiques à ces deux phases de développement.

Objectif et question de recherche

Les principaux problèmes reliés aux stades de développement, le prédémarrage et le démarrage, ont été mentionnés dans les sections précédentes.

Nous avons également mentionné l'importance que jouent ces deux phases dans la survie de l'entreprise.

Cette partie sera consacrée uniquement à la présentation de l'objectif spécifique de recherche, dans le but de contribuer à une meilleure compréhension de la problématique de création des petites et moyennes entreprises au Brésil, et aussi, d'aider les entrepreneurs en ce qui concerne leurs connaissances des problèmes spécifiques au stade de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise brésilienne.

L'objectif spécifique de cette recherche est d'identifier les problèmes vécus par les entrepreneurs du Brésil, lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leurs entreprises.

Cette étude descriptive permettra de recueillir plusieurs informations concernant les problèmes rencontrés par les entrepreneurs du Brésil, lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leurs entreprises. Le but poursuivi est d'assurer la survie et la réussite des petites et moyennes entreprises brésiliennes.

Questions spécifiques de recherche

Quels sont les problèmes et les difficultés rencontrés par les entrepreneurs brésiliens à la phase de prédémarrage ?

Quels sont les problèmes et difficultés rencontrés par les entrepreneurs brésiliens à la phase de démarrage ?

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre est consacré, à la description des méthodes et des techniques utilisées afin d'atteindre les objectifs de recherche fixés, tels que nous les avons énoncées au chapitre précédent. D'abord, nous décrivons la méthodologie retenue, la population et le processus d'échantillonnage, la collecte des données, l'instrument de mesure et les méthodes d'analyse des données.

Méthodologie envisagée

Face à un problème donné, le chercheur peut décider soit de l'explorer, de le décrire ou de tenter de l'expliquer en vue de le résoudre (Murdick, 1969 ; Forcese et Richer, 1973 ; Selltiz et al. 1977 ; Mason et Bramble, 1978 ; Babbie, 1979 ; Émory, 1980 ; Ouellet, 1981). Il s'agit là de trois objectifs fort différents qui ont évidemment une incidence sur le choix de la méthodologie la plus appropriée à la réalisation de l'analyse souhaitée (Bordeleau, 1993).

Pour cette étude l'approche de recherche sera descriptive, car les objectifs de recherche sont de type descriptif (Brisoux, 1997).

Selon Bordeleau (1993), l'approche descriptive présente une gamme d'activités qui visent essentiellement à tracer un portrait d'une réalité par l'énumération détaillée des différentes caractéristiques d'une situation ou d'un problème. Les choix méthodologiques sont basés sur la nature de la recherche descriptive (Aktouf, 1990), puisqu'elle vise une meilleure connaissance du phénomène de la création d'entreprises par le biais de l'identification des problèmes spécifiques aux deux premiers stades de développement des entreprises. En effet, l'utilisation de cette approche nous permet d'expliquer la dynamique des problèmes reliés à la phase de prédémarrage et de démarrage de la petite et moyenne entreprise au Brésil, ainsi que de faire ressortir les différentes caractéristiques qui entourent cette problématique.

Pour recueillir les données nécessaires à ce travail de recherche, nous avons utilisé comme technique d'identification de besoin, la méthode DELPHI.

Le Brésil est un pays très éloigné du Québec, immense et très peuplé. De plus, il existe peu d'études portant sur la problématique du prédémarrage et du démarrage des petites et moyennes entreprises brésiliennes. En conséquence, pour recueillir les informations nécessaires à cette étude, les contraintes ont été nombreuses.

Ainsi, pour des raisons de faisabilité, et aussi parce que cette méthode de recherche fut utilisée avec succès dans des domaines aussi variés que la gestion, la médecine, l'éducation, la technologie et les services publics, nous l'avons choisie pour ce travail. La méthode DELPHI est particulièrement utile quand le chercheur est confronté à des problèmes ambigus, à une faible disponibilité des données empiriques, à une base théorique incomplète ou à un niveau de complexité élevé (Jones, 1978).

D'après Buckley (1995), la technique DELPHI peut-être appliquée aux problèmes pratiques de manière à répondre à des besoins spécifiques, tandis que Gibson et Miller (1990) déclarent que la technique DELPHI présente une approche très utile à l'analyse des problèmes complexes et multidimensionnels.

De façon générale, la méthode DELPHI consiste surtout à utiliser systématiquement l'avis d'experts qui expriment leur point de vue sur une question particulière. La méthode DELPHI est une méthode systématique d'interrogation formelle par questionnaires (Ieroncig, 1983), où le chercheur tente de dégager l'opinion rationnelle d'un groupe de personnes sur des questions où il n'existe pas de réponse absolue (Bordeleau, 1993).

La plupart des études DELPHI utilisent un panel d'experts ou de spécialistes (Nadeau, 1982). La plus importante étape dans une étude DELPHI est l'assemblage d'un panel valable et représentatif d'experts capables d'offrir des observations en profondeur, au sujet des caractéristiques régionales (Gibson et Miller, 1990). Effectivement, la méthode DELPHI privilégie l'interrogation systématique des gens qui ont une excellente connaissance du milieu où se situe le problème.

Selon Bordeleau (1993), la méthode DELPHI est très flexible, car elle peut s'adapter à de nombreuses problématiques organisationnelles et parce que sa méthodologie elle-même, peut-être modifiée tout en conservant ses caractéristiques essentielles.

Olshefski et Alma (1991) soutiennent que gérer la technique DELPHI implique principalement quatre étapes, soit : concevoir le questionnaire; identifier les experts; contrôler la participation des spécialistes et comptabiliser (analyser) les réponses. Pour sa part, Bordeleau (1993) soutient que l'application de la méthode DELPHI consiste principalement dans les étapes suivantes : de définir le problème, de sélectionner les participants, d'élaborer des questionnaires, d'analyser les résultats et de rédiger le rapport.

Selon Laneuville et Redman (1979), l'application de cette méthode consiste essentiellement dans l'élaboration d'une série de questionnaires. Dans un premier questionnaire, nous demandons aux experts de répondre à une question habituellement très large, généralement du type «brainstorming» en ce qu'elle laisse toute liberté d'expression aux experts. Les questionnaires subséquents sont construits à partir des réponses recueillies dans le questionnaire précédent.

Les répondants pourront être appelés à reconsidérer leur position initiale, à la modifier s'il y a lieu et à indiquer leurs motifs. La dernière étape du processus consiste à rédiger un rapport. Ce rapport doit faire état de la problématique, des buts poursuivis, du processus et des résultats. Selon Nadeau (1982), ce rapport doit être précis, concis et témoigner de l'opinion réelle des experts. Car les résultats peuvent servir d'information de base pour la prise de décision et pour orienter l'action.

Le tableau 4 présente les principales étapes de la méthode DELPHI qui a été utilisée pour la réalisation de ce travail de recherche.

Tableau 4

Les étapes de la Méthode DELPHI

Choix méthodologique	Caractéristiques principales	Étapes d'une DELPHI
Méthode DELPHI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ anonymat ▪ rétroaction contrôlée ▪ statistiques de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification et formulation de la question à l'étude ; ▪ Sélection des experts ; ▪ Élaboration et envoi du premier questionnaire aux experts ; ▪ Analyse des réponses du premier questionnaire ; ▪ Élaboration du second questionnaire et retour aux experts ; ▪ Analyse des réponses du second questionnaire ; ▪ Préparation du rapport final.

Gordon et Helmer (1964), Milkovitch, Annoni et Mahoney (1972) insistent sur le fait qu'au-delà du troisième questionnaire, la procédure perd rapidement de son efficacité. Néanmoins, selon Erffmeyer et al. (1986), plusieurs variables telles que la composition du groupe participant, la nature du problème, et le type de « feed-back » fourni aux participants peuvent affecter le nombre approprié de questionnaires.

Laneuville et Redman (1979) soulignent que l'originalité de cette méthode réside dans le fait qu'on communique à chaque répondant les résultats de l'étape précédente et qu'il peut alors réexaminer sa position face au problème et modifier sa réponse s'il le désire.

Dans le cadre particulier de cette recherche, la nouveauté a surtout été l'adaptation de la méthode DELPHI à la technologie d'aujourd'hui. La possibilité d'utiliser le courrier électronique, nous a permis d'aller chercher des informations valides pour cette étude. En effet, le courriel fût un instrument très utile, car il a réduit le temps requis pour la collecte des données, les coûts et la distance de l'univers étudié. Nous retrouvons au tableau 5, les facteurs qui ont été identifiés dans la littérature comme pouvant expliquer les avantages et les limites de la méthode DELPHI (Jones, 1978; Laneuville et Redman, 1979; Gibson et Miller, 1990; Nadeau, 1982; Ieroncig, 1983; Bordeleau, 1993; Buckley, 1995).

Tableau 5
Les avantages et les limites de la Méthode DELPHI

MÉTHODE DELPHI	
Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les conflits de personnalité sont réduits; ◆ Pas de hiérarchie entre les participants; ◆ Forum d'échange ouvert, riche et respectueux des individus; ◆ L'anonymat qui fournit une sécurité personnelle; ◆ Pas de pression pour un consensus; ◆ Échange de points de vue diversifiés en regard de la problématique; ◆ Possibilité de prendre en considération plusieurs facettes du problèmes; ◆ La qualité du processus de cueillette d'information demeure dans son aspect rationnel; ◆ Des déplacements ne sont pas nécessaires; ◆ Les divers questionnaires peuvent être envoyés directement à tous les membres du groupe; ◆ Possibilité d'avoir des participants assez éloignés. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ L'individu ou le groupe responsable de la DELPHI peut imposer sa vision ou sa conception du problème; ◆ Difficile de vérifier la qualité des questionnaires au niveau de la validité et de la fidélité; ◆ Danger que les participants se déplacent vers le consensus perçu; ◆ Erreur au niveau de la sélection des experts; ◆ La sous-estimation du travail exigé et du temps nécessaire qu'impose une DELPHI; ◆ Problèmes au niveau de l'interprétation des réponses dû parfois au caractère ambigu des réponses; ◆ L'ignorance ou la non-exploration des désaccords, ce qui peut engendrer un consensus artificiel.

Finalement, selon Nadeau (1982), à la lumière des études qui se sont attardées à éprouver et à établir la validité et la fiabilité de l'approche DELPHI, il est possible de conclure que la technique DELPHI, malgré les limites dont elle souffre, peut être considérée comme un instrument valable et qui peut se révéler efficace lorsqu'utilisée selon ses règles.

Population et échantillonnage

Dans cette recherche, l'étude fait appel à des experts du Brésil, qui interviennent auprès des entrepreneurs en les soutenant dans la création de leurs entreprises.

Nous appelons «experts» les personnes qui ont été sélectionnées d'après certains critères pour répondre aux questionnaires. Nous pouvons considérer comme expert tout individu qui, sans nécessairement être un spécialiste dans un domaine donné, est capable de fournir une opinion informée au sujet d'un problème (Pill, 1971; Sandow, 1972; Welty, 1971, 1973).

Pour Bordeleau (1993), la connaissance du sujet en cause est un préalable absolu pour assurer le succès de l'enquête DELPHI. Alors que pour Brooks (1979), les répondants à une enquête DELPHI doivent s'y connaître dans le domaine

traité, représenter autant de point de vue que possible et accepter de partager leurs opinions personnelles.

Sur le plan de la nomination des experts, il est important d'obtenir leur accord, de s'assurer qu'ils se sentent personnellement concernés par le problème et qu'ils soient intéressés et motivés à faire l'exercice et enfin qu'ils aient confiance au processus et aux résultats escomptés (Nadeau, 1982).

Au Brésil le SEBRAE a comme mission d'œuvrer auprès des petites et moyennes entreprises brésiliennes comme principal organisme de soutien aux entrepreneurs, et à la création et au développement de l'entreprise. Pour cette raison, dans notre travail de recherche les intervenants choisis sont les spécialistes qui travaillent au SEBRAE. Les participants que nous avons sélectionnés pour notre étude DELPHI, l'ont été sur la base de leur expertise comme la recommande Weatherman et Swenson (1974).

Le Brésil est constitué de 26 États. Nous avons rejoint des experts du SEBRAE dans différentes régions pour répondre aux questionnaires. Ces experts ont rempli certains critères tels que: posséder au moins cinq années d'expérience en tant que conseiller à la création d'entreprises et avoir des connaissances de leur environnement socio-économique.

Nous avons dû faire une entente avec le SEBRAE, pour obtenir la collaboration de ses experts à ce travail de recherche. Cette entente a été établie par le biais du professeur Jean Lorrain de l'UQTR et de Mme Gláucia Vale, directrice du département de recherche du SEBRAE. Dans un premier temps, nous avons communiqué avec Mme Vale par téléphone, pour la renseigner sur notre sujet de recherche et demander sa collaboration.

Ensuite, Mme Vale avait communiqué avec ses collaborateurs. Ces derniers sont répartis dans différentes provinces brésiliennes. Elle leur a demandé de participer en tant qu'experts à l'étude des problèmes rencontrés par les entrepreneurs brésiliens, lors de la période de prédémarrage et de démarrage de leurs entreprises.

Par la suite, Mme Vale nous a envoyé une liste de 54 noms de personnes avec leur adresse électronique. Après avoir validé cette liste, une lettre précisant l'objectif de la recherche et expliquant dans ses grandes lignes la démarche de la technique DELPHI, fut adressée par courrier électronique à toutes ces personnes. On leur demandait, si elles acceptaient de participer au projet de recherche. Des 54 demandes, 41 personnes ont accepté de participer à titre de répondant à l'enquête DELPHI. Ce dernier nombre a été retenu comme population réelle pour ce travail de recherche.

Le nombre de répondants engagés dans diverses enquêtes DELPHI varie considérablement. Notons que pour Bordeleau (1993), aucune relation positive entre le nombre de participants et la qualité des résultats n'a pu être établie. L'importance du groupe d'experts peut généralement varier entre cinq et 15 personnes. Bref, le nombre d'experts n'est pas aussi important que la variété des points de vue, des expériences et des expertises (Nadeau, 1982).

Une revue de la littérature révèle que «moins de 2 % des enquêtes DELPHI ont été menées avec moins de cinq participants alors que 40 % des enquêtes ont fait appel à plus de 40 répondants» (Brockhaus et Mickelson, 1977). Selon Brooks (1979), il appert que peu d'amélioration dans les résultats ait été obtenue avec un nombre de participants supérieur à 25.

Pour ce travail de recherche, l'univers idéal serait l'ensemble de tous les experts intervenants auprès des entrepreneurs brésiliens qui sont en affaires depuis moins de six ans et qui ont eu recours au SEBRAE pour démarrer leurs entreprises.

Enfin, en ce qui a trait à cette étude, nous avons considéré qu'un total de 41 répondants représentant divers points de vue constituaient un nombre amplement suffisant. D'ailleurs, il faut tenir compte que le degré réel de participation peut souvent changer au cours de l'enquête. Nadeau (1982) considère qu'une

vingtaine (n=20) d'intervenants est suffisante pour valider une recherche utilisant la Méthode Delphi.

La collecte des données

La validité des résultats dépend grandement de la qualité de l'instrument utilisé. Selon, Bordeleau (1993) divers facteurs peuvent influencer sur la qualité de l'instrument et la longueur du questionnaire est l'un de ces facteurs. En effet, l'une des raisons expliquant le faible taux de retour des questionnaires est la longueur de l'instrument (Barnette, Danielson et Algozzine, 1978).

La littérature portant sur la technique DELPHI n'est pas unanime quant au nombre de questionnaires nécessaires pour atteindre un consensus. L'atteinte d'un consensus n'est peut-être pas la seule façon de mettre fin à une technique du type DELPHI (Bordeleau, 1993). Pour leur part Cyphert et Gant (1971) soutiennent que la grande majorité des modifications dans les réponses des participants se font au cours des trois premiers questionnaires.

Scheibe et al. (1975) conseillent préférentiellement d'utiliser un facteur de stabilité des réponses pour terminer le processus de consultation. Ces facteurs de stabilité peuvent se définir en fonction de la variation des réponses fournies par l'ensemble des participants entre deux tours successifs (Bordeleau, 1993).

Dans cette étude les données ont été recueillies à l'aide de questionnaires, composés de questions ouvertes. Afin d'obtenir une liste exhaustive des problèmes, Terpstra et Olson (1993) recommandent les questions ouvertes.

Le premier questionnaire a été envoyé par courrier électronique en 41 exemplaires au cours du mois de septembre de 1998. Trois rappels ont été nécessaires au cours du mois d'octobre de 1998, car seulement 34 questionnaires avaient été retournés. De ce nombre nous avons retenu 20 questionnaires, parce que certains répondants (neuf) n'avaient pas fait la distinction entre les phases de développement de l'entreprise et que cinq des répondants donnaient des résultats de recherches déjà faites et non des réponses relatives à leurs expériences de travail.

Les données recueillies lors du premier questionnaire servirent de base à l'élaboration du second questionnaire. Ce deuxième a été envoyé également par courrier électronique au cours du mois de décembre de 1998. Trois autres rappels furent nécessaires, pour relancer quelques experts du SEBRAE au mois de décembre de 1998 et en janvier 1999. Un total de 30 questionnaires furent retournés. Ainsi, le pourcentage de non participation fut de 26,8 %. Ce taux est acceptable selon Bordeleau (1993), compte tenu du fait que le taux d'abandon dans les enquêtes DELPHI varie généralement entre 10 et 40 %.

Étant donné que dans notre premier questionnaire, les experts du SEBRAE ont aussi répondu à une deuxième question, qui de fait répondait à notre deuxième questionnaire. Ainsi, deux questionnaires, au lieu de trois, ont été utilisés pour la collecte de données.

Au cours du mois de décembre de 1998 et de janvier 1999, lors de notre séjour au Brésil, nous avons rencontré une dizaine d'experts du SEBRAE, dans l'État de Rio de Janeiro, de celui de Minas Gerais, du Distrito Federal et de l'État du Mato Grosso. Ces rencontres nous ont permis de procéder à la validation de la problématique de notre recherche et de valider notre compréhension des réponses fournies par les experts lors de l'enquête Delphi..

Nous avons rencontré à trois reprises, la responsable de recherche au sein du SEBRAE pour le Distrito Federal , Mme Gláucia Vale. Ces rendez-vous, nous ont permis d'évaluer, l'ensemble de la problématique de ce travail de recherche, de la valider davantage et aussi d'enrichir et de compléter la recension de la littérature nécessaire pour cette étude.

Instrument de mesure

Les questionnaires nous ont permis de recueillir essentiellement des informations portant sur les principaux problèmes rencontrés par les entrepreneurs

brésiliens lors de l'avant ouverture, de l'ouverture (prédémarrage), et le début d'opérations (démarrage) de l'entreprise, pendant leurs cinq premières années de vie.

Précisons que dans le contexte brésilien le prédémarrage se caractérise par deux phases distinctes : avant l'ouverture de l'entreprise « antes da abertura », qui comprend l'idée, le projet, et le plan d'affaires de la future entreprise. Tandis que le démarrage est appelé l'ouverture de l'entreprise « abertura », comportant le processus légal d'enregistrement de la compagnie et le début des opérations qui est considéré indépendante de l'ouverture, donc un stade de développement.

Les caractéristiques économiques et autres, telles que l'expérience et le temps de travail, l'âge, le niveau de scolarité, le domaine de connaissances, la quantité de dossiers des PME analysées en moyenne par mois au cours de la dernière année ou toutes autres informations relatives et pertinentes, ont été posées aux experts du SEBRAE.

Ces questionnaires traitaient essentiellement d'informations sur les phases de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise au Brésil, ainsi que sur l'identification des experts.

Le tableau 6 présente la formulation des questions utilisées pour cette recherche.

Tableau 6
Formulation des questions

Questionnaire 1	<p>Question :</p> <p>Selon votre expérience, quels sont les principaux problèmes rencontrés par les entrepreneurs brésiliens dans les étapes avant l'ouverture, à l'ouverture et au début des opérations d'une entreprise durant leurs premiers cinq ans de vie ?</p>
Questionnaire 2	<p>Question :</p> <p>En vous basant sur votre expérience de travail et en fonction des catégories de problèmes présentés, quelles sont les solutions possibles pour éliminer ces problèmes dans les phases d'avant l'ouverture, de l'ouverture et du début des opérations d'une entreprise?</p>

Les experts ayant répondu à cette enquête ont complété en répondant aux questions socio-démographiques suivantes : leurs principales caractéristiques personnelles, le poste occupé au sein du SEBRAE, le temps de travail au SEBRAE, la formation académique, le domaine de spécialisation, l'expérience en

affaires, s'il avait déjà été en affaires, le nombre d'années d'expérience à l'aide au démarrage de l'entreprise; l'expérience dans un autre secteur, et le nombre d'années d'expériences dans ce secteur, et finalement, la quantité des dossiers analysés en moyenne par mois au cours de la dernière année.

Méthode d'analyse des données

Pour procéder à l'analyse des données, nous avons traduit du portugais au français les informations relatives aux réponses des questionnaires. Ensuite, nous avons divisé par stade de développement et par catégories, les problèmes mentionnés dans les questionnaires.

En ce qui concerne cette recherche, la méthode de l'analyse de contenu par thème fut utilisée pour examiner les données recueillies. L'analyse de contenu permet la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications (Berelson, 1952). D'après Bordeleau (1993), la méthodologie d'analyse de contenu a pour but d'éviter l'interprétation subjective des données, fondée sur des impressions plus ou moins floues.

Pour rendre compréhensible davantage la masse d'informations, le contenu des questionnaires fut classé par catégories. Bordeleau (1993) affirme qu'une catégorie est une notion qui correspond à un ensemble d'unités de point de vue.

Après la traduction des questionnaires nous avons classés par catégories les problèmes signalés par les experts du SEBRAE. Pour valider cette catégorisation nous avons rencontré premièrement le professeur Jean Lorrain et ensuite, le professeur André Belley. Après discussion et analyse du contenu des questionnaires avec ces deux professeurs, il fut possible alors, d'établir les catégories définitives des problèmes rencontrés par les entrepreneurs brésiliens, lors des phases de prédémarrage et de démarrage de leurs entreprises. Pour le deuxième questionnaire nous avons utilisé la même procédure, sauf que ce dernier questionnaire a été validé uniquement par le professeur Jean Lorrain.

Il existe toute une gamme de calculs plus ou moins sophistiqués qui permettent d'organiser et de présenter avec rigueur les résultats de l'analyse de contenu. Toutefois, (Bordeleau, 1993), souligne que les mesures les plus fréquemment employées sont les fréquences ou les pourcentages correspondant au taux d'occurrence d'un thème. Pour ce travail de recherche, les données recueillies et codifiées par thème, ont été traitées à l'aide du logiciel Excel. En effet, cet outil a permis l'analyse rigoureuse des questionnaires, tout en économisant du temps, de l'argent et des efforts.

Finalement, d'après Bordeleau (1993), la meilleure analyse n'est pas nécessairement la plus sophistiquée, mais plutôt la plus simple qui permet d'atteindre les objectifs fixés.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous consacrerons ce chapitre exclusivement à la présentation et à la discussion des résultats obtenus dans ce travail de recherche portant sur les phases de prédémarrage et de démarrage de la petite et moyenne entreprise au Brésil. Cette étude apportera une gamme d'informations concernant les problèmes rencontrés par les entrepreneurs brésiliens, lors de la période de prédémarrage et de démarrage de leurs petites et moyennes entreprises, âgées de moins de six ans.

Les résultats inhérents à chaque stade de développement, le prédémarrage et le démarrage seront interprétés et discutés individuellement. Cette discussion sera focalisée surtout sur l'identification des problèmes, leurs causes principales et leurs solutions possibles. Ainsi, nous débuterons la sous-section par la présentation des informations relatives aux caractéristiques personnelles des participants de cette recherche. Après avoir présenté les résultats sur les problèmes, les causes et les solutions à chaque phase de développement, nous terminerons ce chapitre par la discussion et l'interprétation des résultats obtenus pour la phase de prédémarrage et de démarrage de la petite et de la moyenne entreprise au Brésil.

Caractéristiques des participants

Le tableau 7 montre de façon concise les résultats obtenus concernant les caractéristiques personnelles des experts ayant participé à ce travail de recherche. Ces informations ont été recueillies au courant du mois de mars et d'avril 1999, par le biais d'une fiche d'identification envoyé par courrier électronique aux experts du SEBRAE qui ont participé à cette étude. L'âge moyen de ces spécialistes était de 38 ans, le plus jeune était âgé de 25 ans, alors que le plus vieux avait 56 ans. Il s'agissait majoritairement d'hommes (74 %), possédant tous un niveau de scolarité universitaire. Leur formation était surtout dans le domaine des sciences économiques, de la gestion d'entreprise, et des statistiques. Parmi les consultants, 32 % avaient fait des études universitaires pertinentes à leur fonction au SEBRAE dans les domaines suivants : la consultation entrepreneuriale et industrielle, la planification en gestion des projets, l'administration des affaires et la statistique informationnelle et d'analyse des données. En effet, leur formation a permis à 100% des répondants d'acquérir des connaissances dans une spécialité technique, d'affaires et de recherche. L'expérience moyenne de travail au SEBRAE de ces experts était de 11 ans. Celui qui cumulait le plus d'ancienneté au sein de l'organisme possédait 23 ans de service. Alors que celui qui avait le moins d'expérience de travail, œuvrait au sein de l'organisation depuis 2 ans. Une majorité de répondants (53 %) possédaient de l'expérience en affaires et 42 % avaient déjà été entrepreneur.

Tableau 7
Caractéristiques personnelles des participants

Caractéristiques	Nombre¹	%
Âge : de 23 à 29	5	26,3
de 30 à 41	7	36,8
de 42 à 49	5	26,3
de 50 à 56	2	10,5
Sexe : Masculin	14	73,6
Féminin	5	26,3
Dernier niveau de scolarité :		
Universitaire :	13	68,4
Post-universitaire :	6	31,5

Les experts comptent entre 3 et 31 années d'expérience (11 ans d'expérience en moyenne) à l'aide au démarrage d'entreprises. Parmi ces répondants 89 % avaient eu de l'expérience dans un autre secteur.

¹n = 19 le calcul des pourcentages est sur 19 car un expert n'a pas complété la fiche biographique.

Tableau 7 (suite)

Caractéristiques personnelles des participants

Caractéristiques	Nombre	%
Leur formation leur a permis d'acquérir des connaissances dans les domaines de :		
Sciences économiques :	7	36,8
Gestion :	7	36,8
Consultation entrepreneuriale et industrielle :	4	21,1
Statistiques :	1	5,3
Expérience de travail au SEBRAE de :		
2 à 7 ans	10	52,6
8 à 20 ans	6	31,6
plus de 21 ans	3	15,8
Expérience en affaires :		
Oui	10	52,6
Non	9	47,4
Expérience entrepreneuriale :		
Oui	8	42,1
Non	11	57,9
Années d'expérience en démarrage d'entreprise :		
de 3 à 10 ans	9	47,3
de 11 à 29 ans	9	47,3
plus de 30 ans	1	5,2
Expérience acquise dans un autre secteur :		
Oui	17	89,5
Non	2	10,5

Les connaissances acquises dans ces secteurs, étaient dans le domaine des ressources humaines, de l'élaboration de projets, de la consultation, de la recherche, de la gestion, de la technologie, de la planification stratégique, de la communication, de l'industrie chimique, du gouvernement et de l'enseignement. Soulignons qu'il existait un participant qui possédait moins de cinq ans d'expérience en démarrage d'entreprise. Toutefois, étant donné la pertinence de ses réponses, nous l'avons retenu. Les participants de cette recherche avaient analysé en moyenne 12 dossiers par mois au cours de la dernière année.

Les problèmes de la phase de prédémarrage

Cette recherche de type descriptif a rendu possible l'identification de plusieurs problèmes vécus par les entrepreneurs brésiliens, lors de la phase de prédémarrage et de démarrage de leurs entreprises. Nous avons également identifié les solutions possibles pour résoudre les problèmes existants dans ces deux premiers stades de développement de l'entreprise. Les principaux problèmes identifiés et les solutions envisagées sont considérés importants par les experts du SEBRAE qui ont participé à ce travail de recherche.

Les principaux problèmes rencontrés dans la phase de prédémarrage ont été divisés en catégories et sous-catégories de problèmes. Les principales catégories sont les suivantes : «entrepreneur», «appropriation des ressources», «difficulté d'accès au marché», «environnement gouvernemental» et «conjoncture économique».

La catégorie «entrepreneur» se divise en deux sous-catégories : «manque de préparation du projet de l'entreprise» et «caractéristiques personnelles» ; la catégorie appropriation des ressources en : «ressources financières» et «ressources matérielles».

Le tableau 8 présente quelques-uns des principaux problèmes, les plus souvent mentionnés au stade de prédémarrage par catégorie et par sous-catégorie.

Mentionnons que les résultats concernant la catégorie «difficultés d'accès au marché» n'apparaissent pas au tableau à cause du nombre peu élevé de mentions (Voir annexe 5).

Tableau 8

Problèmes les plus cités dans la phase de prédémarrage

Problèmes	Nombre de mentions	Nombre d'experts
Entrepreneur		
Manque de préparation du projet d'entreprise	29 (60,4 %) ¹	14 (70,0 %) ²
Incapacité à réaliser un plan d'affaires	10 (34,5 %) ³	10 (50,0 %)
Manque d'information sur le marché	7 (24,1 %)	7 (35,0 %)
Caractéristiques personnelles	19 (39,6 %)	11 (55,0 %)
Appropriation des ressources		
Financières	13 (81,2 %)	9 (45,0 %)
Manque de capital	5 (38,5 %)	5 (25,0 %)
Matérielles	3 (18,7 %)	1 (5,0 %)
Environnement gouvernemental		
Bureaucratie exagérée	5 (50,0 %)	5 (25,0 %)
Coûts élevés du démarrage lié à la bureaucratie	4 (40,0 %)	4 (20,0 %)
Conjoncture économique		
Environnement macro-économique défavorable	3 (75,0 %)	4 (20,0 %)

¹ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de problème dans la catégorie.

² Le pourcentage est calculé sur le nombre total d'experts (n=20) ayant répondu correctement à la question.

³ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de problème dans la sous-catégorie.

Dans la catégorie «entrepreneur», il y a eu 48 mentions citées par 14 spécialistes. Dans la sous-catégorie «manque de préparation du projet d'entreprise», il y a eu 29 mentions signalées par 14 experts et dans celles des «caractéristiques personnelles» il y eut 19 mentions invoquées par 11 experts. La catégorie «appropriation des ressources» a eu 16 mentions énumérées par neuf spécialistes. Alors que, la catégorie «environnement gouvernemental» a eu 10 mentions citées par huit experts. Finalement, la catégorie «conjoncture économique» a eu quatre mentions signalées par trois experts.

Les problèmes les plus cités par les experts dans la catégorie «entrepreneur», dans la sous-catégorie «manque de préparation du projet d'entreprise» sont les suivants : l'incapacité à réaliser un plan d'affaires (34,5 %), le manque d'information sur le marché (24,1 %), et le manque de renseignements en général (17,2 %). Dans la catégorie «appropriation des ressources» et sa sous-catégorie «financières» le manque de capital (38,5 %) et la difficulté pour obtenir du financement (25 %) sont les problèmes prépondérants. Soulignons que le problème manque de capital fait partie aussi des problèmes lors de la phase de démarrage. Ceci peut s'expliquer par l'exigence élevée des garanties demandées par les institutions financières brésiliennes. Le problème bureaucratie exagérée (50 %) et les coûts élevés pour démarrer l'entreprise reliés à la bureaucratie (40%) sont dominants. Ces problèmes sont regroupés sous le thème «environnement gouvernemental». Enfin, dans la catégorie «conjoncture économique» seulement

deux problèmes ressortent; à savoir, l'environnement macro-économique défavorable et le manque d'une ligne de financement favorisant le démarrage.

Sous le thème «entrepreneur», les problèmes les moins souvent invoqués sont : l'évaluation incorrecte du marché, le manque de renseignements sur la clientèle, la méconnaissance de la concurrence, l'ignorance des impôts et des obligations sociales, la difficulté pour identifier un marché, le manque d'information sur le secteur d'activité et le mauvais choix du secteur. Dans la sous-catégorie «financières» ces problèmes sont : la sous-estimation du capital de départ, le taux d'intérêt très élevé, et la garantie insuffisante pour justifier des prêts bancaires. Alors que, dans la catégorie «environnement gouvernemental» le problème est la difficulté d'être reconnu comme micro entrepreneur pour bénéficier des avantages législatifs. Finalement, sous le thème «conjoncture économique», le problème le moins cité est le manque d'une ligne de financement favorisant le démarrage. En ce qui concerne la catégorie des problèmes «appropriation de ressources» et sa sous-catégorie «matériels», le problème le plus souvent mentionné est le manque de fournisseurs. En fait, la difficulté de s'approvisionner à crédit est élevée. Cependant, le problème le moins souvent évoqué dans ce même thème, est le manque de machinerie. Le lecteur intéressé par ces résultats peut se référer aux annexes 4 et 5.

En terminant cette sous-section, soulignons que parmi les problèmes identifiés, il n'y en a aucun lié aux ressources humaines. Ce fait pourrait être considéré comme normal, car dans la phase de prédémarrage aucune fonction de l'entreprise a été complètement déterminée.

Cette enquête nous a révélé cinq nouveaux problèmes qui surgissent dans la phase de prédémarrage d'une entreprise au Brésil à la catégorie «entrepreneur». Nous n'avons pas trouvé de mentions de ces problèmes dans les recherches que nous avons consultées. Ces cinq problèmes sont: premièrement, le manque d'identification d'une stratégie; deuxièmement, le manque de renseignements sur les moyens de transports et d'accès au local où sera installée l'entreprise; troisièmement, la méconnaissance du degré de difficulté d'être en affaires; quatrièmement, la prise de décision émotive; finalement, la méconnaissance du système bureaucratique au démarrage d'une entreprise au Brésil. (Voir les annexes 4 et 5).

Les solutions aux problèmes de la phase de prédémarrage

Cette deuxième partie des résultats présente les solutions aux problèmes vécus, lors de la phase de prédémarrage de la petite et moyenne entreprise au Brésil. Ainsi, le tableau 9 présente quelques-unes des principales solutions les plus souvent invoquées par catégorie et par sous-catégorie.

Tableau 9

Solutions les plus citées dans la phase de prédémarrage

Solutions	Nombre de mentions	Nombre d'experts
Entrepreneur		
Formation entrepreneuriale	14 (31,1 %) ¹	14 (70,0 %) ²
Élaboration d'un plan d'affaires	6 (13,3 %)	6 (30,0 %)
Recherche d'information sur l'affaire/opportunités	4 (8,9 %)	4 (20,0 %)
Aide externe pour élaborer le plan de démarrage	2 (4,4 %)	2 (10,0 %)
Connaissance/expérience dans le secteur	2 (4,4 %)	2 (10,0 %)
Environnement gouvernemental		
Réduction de la bureaucratie	4 (19,0 %)	4 (20,0 %)
Appui à la formation entrepreneuriale	3 (14,3 %)	3 (15,0 %)
Appui à la réalisation de recherche/information	2 (9,5 %)	2 (10,0 %)
Simplification des procédures d'enregistrement	2 (9,5 %)	2 (10,0 %)
Inclusion de la discipline entrepreneuriat dans la structure formel de l'éducation	2 (9,5 %)	2 (10,0 %)
Marketing		
Élaboration des études de marchés	7 (87,5 %)	7 (35,0 %)

¹ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de solutions dans la catégorie.

² Le pourcentage est calculé sur le nombre total d'experts (n=20) ayant répondu correctement à la question.

Les principales solutions identifiées dans la phase de prédémarrage ont été regroupées en catégories et en sous-catégories de solutions : la catégorie «entrepreneur», la catégorie «environnement gouvernemental», la catégorie «appropriation des ressources», incluant la sous-catégorie «financières» et «matériels», la catégorie «marketing» et la catégorie «conjoncture économique». Mentionnons que les résultats concernant la catégorie « appropriation des ressources » qu'incluent les sous-catégories «financières» et «matériels», ainsi que la catégorie «conjoncture économique», n'apparaissent pas au tableau à cause du nombre peu élevé de mentions.

La gamme de solutions suggérées par les spécialistes du SEBRAE aux problèmes existants dans la phase de prédémarrage, s'associent majoritairement à la catégorie «entrepreneur», à la catégorie «environnement gouvernemental» et à la catégorie «marketing». Différentes solutions (42) ont été suggérées pour résoudre les problèmes. De ce chiffre 55 % des mentions sont directement liées au thème entrepreneur.

Une des solutions préconisées très fortement par les experts est la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et aussi du groupe familial impliqué dans l'affaire. En fait, 70 % d'experts ont mentionné ce moyen pour régler les principaux problèmes reliés au stade de prédémarrage. Selon eux, cette formation doit englober une formation fiscale, financière, des marchés et le

développement du potentiel entrepreneurial. Dans le cas où les entrepreneurs possèdent déjà une certaine connaissance du monde des affaires, cette formation devrait quand même être suivie. Ceci, comme forme de développement, de perfectionnement de leurs habiletés entrepreneuriales, tout en amplifiant leurs connaissances théoriques et pratiques. En effet, l'entrepreneur doit investir en tout temps dans sa formation à travers des cours techniques. Car, les futurs propriétaires-dirigeants doivent connaître à fond l'activité qu'ils prétendent démarrer.

La participation à des cours, à des séminaires de formation entrepreneuriale de courte durée, traitant des formes d'analyse de marchés, de la concurrence, des types de produits, des nouvelles technologies, de la main-d'œuvre nécessaire, des fournisseurs, enfin de tous les items indispensables pour l'évaluation économique et financière du négoce, sont recommandées. Des cours et des conférences ayant comme thème :« Orientations entrepreneuriales», «Comment initier son propre négoce», «Initiation entrepreneuriale», «Gestion de base pour les nouvelles affaires» sont également proposés. Il est recommandé que toute la documentation constitutive de l'entreprise soit précédée d'une formation de base, semblable à celle exigée pour le permis de conduire au Brésil. Cette formation serait considérée comme importante pour les entrepreneurs en phase de prédémarrage.

Dans la catégorie «entrepreneur» l'élaboration d'un plan d'affaires vient en second lieu comme étant une solution fondamentale. Parmi les participants de l'étude, 30 % considèrent cet outil indispensable. Quatre autres solutions sont suggérées comme efficaces : la recherche des informations sur les opportunités d'affaires, la connaissance ou l'expérience dans le secteur d'activité choisi, l'aide de consultants externes pour organiser le plan de démarrage et la recherche d'informations précises et détaillées sur l'affaire.

Finalement, dans la catégorie «entrepreneur» les solutions ayant une importance moindre, (citées au moins une fois) sont : se conscientiser sur ce que doit être un entrepreneur, être conscient de l'importance de la phase de prédémarrage, d'utiliser les outils disponibles au SEBRAE, de chercher de l'orientation auprès des consultants spécialisés, de former des partenariats, d'engager des professionnels ayant des connaissances sur l'activité, de faire une évaluation permanente des affaires, de se renseigner sur la technologie existante et nécessaire pour le négoce, et de participer au programme Empretec et Conseiller Master du SEBRAE. (Voir les annexes 6 et 7).

Dans la catégorie «environnement gouvernemental», cinq solutions¹ se démarquent : la réduction de la bureaucratie, l'appui du gouvernement à la

¹ pour connaître le nombre de mentions voir les annexes 6 et 7.

formation entrepreneuriale et à la réalisation de recherches, ensuite la recherche d'information, la simplification des procédures pour l'enregistrement de l'entreprise et l'inclusion dans la structure formelle de l'éducation de la discipline entrepreneuriat.

Comme suggestion pour mettre fin à la bureaucratie existante, il a été proposé par les experts que le gouvernement mette en place un mécanisme pour rendre accessible à l'entrepreneur toutes les informations nécessaires concernant le démarrage d'entreprise à travers des organismes d'appui à l'entrepreneuriat, tels entre autres : le SEBRAE, les banques, les associations d'industrie et du commerce, les universités. En effet, actuellement, le SEBRAE, l'Association commerciale, le Secrétariat des finances, la Recette Fédérale et les Préfectures municipales, qui sont tous des organismes impliqués dans le démarrage d'entreprise, sont en train de mettre sur pied le « Projeto Fácil » (projet_facile). Selon les participants à cette recherche, le « Projeto Fácil » réduira l'excès de bureaucratie et le temps trop long du processus de démarrage. Une autre proposition pour réduire la bureaucratie est la simplification du processus d'enregistrement de l'entreprise, comprenant la réduction de la paperasserie gouvernementale et les taxes trop élevées qui sont exigées actuellement.

Pour ce qui est de l'appui à la formation entrepreneuriale et à la réalisation de recherche et de la recherche d'informations, il est conseillé au gouvernement de mettre en place des actions à caractères éducationnels et sociaux; soit des cours, soit de la formation, ou à travers des subventions pour faire de la recherche, afin de pouvoir accéder aux informations entrepreneuriales. Tout ceci, comme outil de planification et de gestion de l'affaires à démarrer.

Il a été suggéré d'inclure la discipline entrepreneuriat dans la structure formelle de l'éducation. Selon les experts, cette introduction devrait se faire dans les programmes d'enseignement de base, ou au plus tard à partir du niveau secondaire. Car, il est important pour bien réussir en affaires, que les entrepreneurs aient un apprentissage et une culture entrepreneuriale solide.

Les suggestions faites de façon minoritaire par les répondants sont que le gouvernement devrait établir des fonds d'aval, autrement dit, mettre à la disposition de l'entrepreneur de fonds pour aider le démarrage, de faire valoir le statut de la petite et moyenne entreprise, de réduire le temps élevé du processus de démarrage, de réduire les coûts, de rendre disponible les informations sur les opportunités d'affaires, de conscientiser l'entrepreneur de l'importance de la préparation du projet de l'entreprise, de stimuler l'établissement des entreprises de capital de risque et finalement, de réduire les taxes.

Pour la catégorie «marketing», 35 % des participants proposent la réalisation d'études de marchés. Selon eux, il est très important de vérifier ce que la concurrence n'offre pas, ce qu'elle offre mais de façon insuffisante, d'analyser s'il existe une demande pour le produit à être implanté, et si ce produit peut répondre aux besoins de la clientèle. Aussi, il faudrait effectuer des recherches sur le marché en identifiant principalement les clients potentiels, les concurrents directs, leurs prix, leurs produits et leurs stratégie de vente.

Les solutions «facilité d'accès aux sources de financement» et «réduction par les agents financiers de garanties demandées pour le financement», font partie du thème «appropriation des ressources financières». Dans le thème «appropriation des ressources matérielles», on suggère que l'entrepreneur devrait se renseigner sur la technologie existante et nécessaire pour le démarrage de son entreprise soit dans des Universités, des Instituts de recherche, ou des associations représentatives.

Les problèmes de la phase de démarrage

Selon les experts du SEBRAE, de nombreux problèmes surgissent lors de la phase de démarrage d'une entreprise au Brésil. Les résultats font ressortir principalement des problèmes liés aux fonctions de management, de marketing,

de finances et des difficultés liés aux caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant. En effet, plusieurs problèmes personnels liés à l'entrepreneur, ainsi que des problèmes provenant de l'environnement gouvernemental se classent parmi les plus courants et les plus importants vécus par les entrepreneurs brésiliens lors du démarrage de leurs entreprises. Le tableau 10 présente quelques-uns des principaux problèmes, les plus souvent mentionnés au stade de démarrage, par catégorie et par sous-catégorie.

Tableau 10

Problèmes les plus cités dans la phase de démarrage

Problèmes	Nombre de mentions	Nombre d'experts
Entrepreneur		
Compétence en gestion	12 (37,5 %) ¹	15 (75,0 %) ²
Manque de planification	5 (21,8 %) ³	5 (25,0 %)
Manque de capacité pour gérer l'entreprise	4 (17,4 %)	4 (20,0 %)
Inexpérience	5 (11,1 %)	5 (25,0 %)
Inexpérience entrepreneuriale	3 (60,0 %)	3 (15,0 %)
Caractéristiques personnels	3 (9,4 %)	3 (15,0 %)
Environnement gouvernemental		
Bureaucratie exagérée	12 (52,2 %)	12 (60,0 %)
Charge fiscale élevée	6 (26,1 %)	6 (30,0 %)
Appropriation des ressources		
Financières	17 (80,9 %)	16 (80,0 %)
Manque de Fonds de roulement	6 (35,3 %)	6 (30,0 %)
Difficulté à obtenir du financement	4 (23,5 %)	4 (20,0 %)
Humaines	3 (14,3 %)	3 (15,0 %)
Marketing		
Forte concurrence	5 (35,7 %)	5 (25,0 %)
Manque de client	4 (28,6 %)	4 (20,0 %)
Conjoncture économique		
Conjoncture économique difficile	3 (50,0 %)	3 (15,0 %)

¹ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de problème dans la catégorie.

² Le pourcentage est calculé sur le nombre total d'experts (n=20) ayant répondu correctement à la question.

³ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de problème dans la sous-catégorie.

Dans la catégorie «entrepreneur», il y eut 32 mentions citées par 16 experts. Cette catégorie englobe quatre sous-catégories de problèmes. Mentionnons que les résultats concernant la sous-catégorie «manque de compétence technique», et «appropriation des ressources matérielles», n'apparaissent pas au tableau à cause du nombre peu élevé de mentions (Voir les annexes 7 et 8).

La première sous-catégorie de problèmes fait référence à la «compétence en gestion de l'entrepreneur». Dans ce sous-thème, il a eu 12 problèmes invoqués par 15 spécialistes. À savoir : le manque de planification (21,8 %), le manque de capacité à gérer l'entreprise (17,4 %), la difficulté à diriger et à motiver le personnel (8,7 %), le manque d'études de marché (8,7 %), la mauvaise gestion (8,7 %), la méconnaissance de la loi fiscale (8,7 %). Les six derniers problèmes qui sont mentionnés à l'occasion (4,3 %), sont les suivants : premièrement, la difficulté à établir et à maintenir des contrôles de gestion; deuxièmement, le manque de connaissance en gestion et en comptabilité; troisièmement le manque de veille environnementale dans leur secteur; quatrièmement, la mauvaise gestion du capital de démarrage; cinquièmement, la méconnaissance des méthodes de recrutement, de sélection et de formation de la main-d'œuvre; et finalement, l'absence de recherche d'information. Dans la seconde sous-catégorie de problèmes, intitulée «caractéristiques personnelles», les difficultés invoquées sont : le bas niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant, le manque

d'indépendance et le manque d'aptitude entrepreneuriale. La troisième sous-catégorie, nommée «inexpérience», a mis en évidence trois problèmes; c'est-à-dire, l'inexpérience entrepreneuriale, l'inexpérience dans le marché et l'inexpérience professionnelle dans le secteur choisi. Dans la quatrième sous-catégorie, le «manque de compétence technique», on a mentionné une seule fois : la difficulté du propriétaire-dirigeant à maîtriser la technologie.

Concernant la catégorie, «environnement gouvernemental», il y a eu 23 mentions, citées par huit experts. Dans cette catégorie, six problèmes ont été mis en relief. Il s'agit de : la bureaucratie exagérée (52,2 %), la charge fiscale élevée (26,1 %), la charge sociale élevée (8,7 %). D'autres problèmes ont été soulevés dans une moindre mesure (4,3 %), tels : les coûts élevés pour démarrer l'entreprise reliés à la bureaucratie, les aspects fiscaux et légaux en excès et finalement l'absence de lois favorisant le démarrage.

Le thème «appropriation des ressources» se divise en trois sous-catégories de problèmes. La sous-catégorie, «appropriation des ressources financières», où huit obstacles sont cités : le manque de Fonds de roulement (35,3 %), la difficulté à obtenir du financement (23,5 %), le capital insuffisant (11,8 %), et dans une moindre mesure, (5,9 %) le manque d'investissement dans l'entreprise, les mauvais payeurs, l'incapacité à se procurer les fonds nécessaires, le manque d'une ligne de financement pour l'investissement et des problèmes divers d'ordres

financiers. La relation difficile avec les fournisseurs, est le seul problème souligné dans la sous-catégorie, «appropriation des ressources matérielles». Enfin, le manque de main-d'œuvre qualifiée fut la seule difficulté mentionnée par trois experts dans la sous-catégorie des problèmes «appropriation des ressources humaines».

Dans la catégorie «marketing» il y eut 14 mentions citées par 10 experts. Les principaux problèmes invoqués sont : la forte concurrence (35,7 %), le manque de clients (28,6 %), et la méconnaissance du marché (14,3 %). Les autres difficultés mentionnées se référaient au manque de campagnes publicitaires, au mauvais choix du secteur d'activité et à la relation difficile avec les clients (7,1 %). Finalement, dans la catégorie «conjoncture économique», les problèmes cités sont : une conjoncture économique difficile (50 %), des taux d'intérêt très élevés, la difficulté d'accès aux nouvelles technologies et l'instabilité économique. Ces trois derniers problèmes ont été mentionnés qu'une seule fois.

En terminant cette sous-section soulignons que dans cette recherche le niveau d'importance des problèmes est en relation avec le nombre d'experts qui les mentionnent. Il y a cependant des exceptions qui ressortent parmi les problèmes de la phase de démarrage. Il s'agit surtout des problèmes associés à la fonction des ressources humaines qui ont été très peu cités.

Cinq autres problèmes sont soulevés par les experts du SEBRAE de façon moindre. Néanmoins, il nous semble important de considérer que, même si ces problèmes ne sont pas très souvent mentionnés, ils sont importants lorsqu'ils se présentent. Il s'agit des problèmes suivants : la difficulté d'établir et de maintenir des contrôles de gestion, le manque de veille environnementale dans leur secteur, l'absence de lois fiscales favorisant le démarrage, la difficulté à maîtriser la technologie et le manque d'investissement dans l'entreprise.

Selon les experts du SEBRAE, la cause principale des problèmes existants, lors de la phase de démarrage, est la même que celle mentionnée dans la phase de prédémarrage, soit les entrepreneurs.

Les solutions aux problèmes de la phase de démarrage

Nous poursuivons maintenant avec les résultats relatifs aux solutions proposées par les experts du SEBRAE, pour régler les problèmes identifiés lors de la phase de démarrage. La présentation de ces résultats sera faite sur le même modèle que celle des solutions en phase de prédémarrage.

Le tableau 11 présente quelques-unes des principales solutions par catégories et par sous-catégories, qui ont été les plus souvent mentionnées au stade de démarrage. Mentionnons que les résultats concernant la sous-catégorie

«appropriation des ressources matérielles» et la catégorie «conjoncture économique» n'apparaissent pas dans ce tableau à cause du nombre peu élevé de mentions (Voir les annexes 7 et 8).

Tableau 11
Solutions les plus citées dans la phase de démarrage

Solutions	Nombre de mentions	Nombre d'experts
Entrepreneur		
Formation entrepreneuriale	7 (21,2 %) ¹	7 (35,0 %) ²
Recherche d'information	4 (12,1 %)	4 (20,0 %)
Faire de la veille environnementale	2 (6, 1 %)	2 (10,0 %)
Chercher l'aide des consultants	2 (6, 1 %)	2 (10,0 %)
Environnement gouvernemental		
Réduction de la bureaucratie	2 (13,3 %)	2 (10,0 %)
Appropriation des ressources	6 (83,3 %)	5 (25,0 %)
Financières		
Disponibilité des ressources pour le Fonds de roulement	2 (33,3 %) ³	2 (10,0 %)
Marketing		
Élaboration des études de marchés	4 (40,0 %)	4 (20,0 %)

¹ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de solutions dans la catégorie.

² Le pourcentage est calculé sur le nombre total d'experts ayant répondu correctement à la question (n=20).

³ Le pourcentage est calculé sur le nombre total de mentions de solutions existantes dans la sous-catégorie .

Cette étude a permis d'identifier 50 solutions, qui semblent importantes pour les entreprises brésiliennes en phase de démarrage. La solution prédominante suggérée, lors de cette phase, est la même que lors de la phase de prédémarrage : la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant. Par ailleurs, parmi les 50 solutions identifiées dans cette recherche, 22 (44 %) sont incluses dans la catégorie «entrepreneur»; 14 (28 %) s'associent au thème «environnement gouvernemental»; six (12 %) sont rattachées à la catégorie «marketing»; six (12%) s'insère dans la catégorie «appropriation des ressources»; finalement, les deux dernières (4 %) sont regroupées au thème «conjoncture économique».

La solution, considérée comme cruciale, fut la formation entrepreneuriale du propriétaire et du groupe familial impliqué dans l'affaire. Effectivement, 35 % des experts ont mentionné ce moyen comme solution pour régler les principaux problèmes reliés à la phase de démarrage. D'après les personnes interrogées, l'entrepreneur doit investir en formation. Il devrait être disponible pour aller chercher de la formation afin de parfaire ses connaissances de l'activité entrepreneuriale. Il est aussi conseillé aux nouveaux entrepreneurs d'utiliser les outils disponibles au SEBRAE, comme participer à des cours et à des conférences de courte durée. Les thèmes proposés par les experts sont: «l'Administration de base pour la petite entreprise» et «l'Analyse de crédit».

Comme dans la phase de prédémarrage, il est également recommandé que les organismes responsables pour l'enregistrement de l'entreprise, exigent de l'entrepreneur sa participation à des conférences et ou à des cours comme pré-condition à l'enregistrement de l'entreprise. Cette formation de base serait semblable à celle exigée pour un permis de conduire au Brésil. Ces mesures sont considérées par les experts, qui ont participé à cette étude, comme essentielles pour les futurs propriétaires-dirigeants. La recherche d'information par l'entrepreneur est considérée comme étant un devoir indispensable. Selon les experts interrogés, les informations nécessaires au bon déroulement de l'affaire doivent être cherchées surtout auprès des organismes compétents. Ils ont mentionné également que les nouveaux propriétaires-dirigeants devraient être convenablement renseignés, principalement quant aux informations relatives à la légalisation de l'affaire, à la législation et aux impôts ; bref, à tout ce qui a un rapport avec les obligations gouvernementales. Certains de ces experts, (10 %) sont d'accord pour dire que les entrepreneurs en démarrage devraient chercher de l'aide auprès des consultants spécialisés ; spécialement, au service appelé «Comptoir SEBRAE», disponible à tous les gestionnaires. Selon les experts, les entrepreneurs devraient chercher de l'aide professionnelle rapidement à l'apparition d'un problème et pas seulement quand le mal devient généralisé et possiblement sans solution. Finalement, à l'intérieur de la catégorie «entrepreneur» les solutions ayant une importance moindre (3 %), selon les participants sont : la création de réseaux d'entrepreneurs, où les questions et les

problématiques collectives pourraient être traitées avec une équipe de support technique; la création d'incubateurs de développement de projets; la formation de partenariat; la participation au programme *Empretec*¹ du SEBRAE; la mise à jour constante dans leur domaine d'activité par leurs participations à des conférences, à des séminaires, à des cours, ou à des foires; faire de la lecture spécialisée ou technique sur l'affaire en démarrage; utiliser les outils disponibles au SEBRAE; avoir l'esprit ouvert au changement et aux nouveaux apprentissages; être ouvert aux critiques et aux suggestions provenant de la base de l'entreprise; avoir une idée claire de la mission et des objectifs de l'entreprise et les divulguer auprès de ses collaborateurs; faire un plan d'affaires; chercher constamment l'excellence dans la qualité des produits et des services; procéder à une évaluation permanente de l'entreprise; se procurer tout le capital nécessaire de départ et de roulement; réaliser des prévisions d'investissement à court, moyen, et long terme; suivre tous les critères financiers préétablis, sans détour ou mauvaise utilisation du capital ; finalement, éviter au maximum de recourir aux prêts.

Dans la catégorie «environnement gouvernemental» les solutions recommandées sont: la réduction de la bureaucratie ; l'appui à l'accès aux foires et

¹ ce programme travaille sur les caractéristiques comportementales des entrepreneurs

à des tournées d'affaires; l'implantation de régimes de simplification fiscale à l'exemple du *Simples*; l'organisation politique de la petite et moyenne entreprise; l'approbation des réformes structurelles, notamment l'implantation du programme de stabilité fiscale; l'organisation et la disponibilité de bases de renseignements structurelles et de données; une meilleure préparation des organismes pour l'enregistrement de l'entreprise; l'implication dans la formation des entrepreneurs des organismes responsables de l'immatriculation de l'entreprise ; la modification de la politique économique pour la petite et moyenne entreprise; une plus grande responsabilisation des organismes faisant partie du processus d'ouverture et de l'enregistrement de l'entreprise; la création d'un fond d'appui pour les nouveaux investissements; l'inclusion dans la structure formelle de l'éducation de la discipline entrepreneuriat; et finalement, il serait intéressant que le gouvernement puisse développer un grand projet d'accès aux marchés pour les entrepreneurs. Tout cela, dans une perspective de réduction de l'aspect bureaucratique qui entoure actuellement le démarrage d'une petite et moyenne entreprise au Brésil. Il est également proposé que le gouvernement élimine, sinon réduise, les impôts pendant les deux premières années de vie de l'entreprise. Cette réduction devrait être proportionnelle au nombre d'emplois créés pendant ces deux années.

Dans la catégorie «appropriation des ressources», en ce qui concerne la sous-catégorie «financières», les solutions proposées sont : la disponibilité des

ressources pour le fonds de roulement (33,3 %) et l'accessibilité aux informations existantes dans les institutions financières (16,6 %). Ensuite, pour la sous-catégorie «humaines», on recommandé (16,6 %) d'avoir une bonne politique de ressources humaines et de faire de l'investissement dans la formation du personnel. Finalement, dans la sous-catégorie «matérielles», on suggère d'investir dans les ressources technologiques (16,6 %).

Pour la catégorie «marketing», 20 % des participants proposent comme solution principale : la réalisation d'études de marchés. Selon eux, les études de marchés ne devraient pas être réalisées seulement dans la phase de démarrage, mais dans toutes les phases de développement de l'entreprise. Ensuite, d'autres solutions sont recommandées, dans une moindre mesure (10 %), telles : l'organisation et la disponibilité des bases de renseignements sur le marché, une bonne politique de marketing entrepreneuriale, réaliser des recherches de satisfaction : c'est-à-dire, faire des évaluations périodiques de satisfaction auprès de la clientèle, identifier des niches de marché pour les produits et les services et si nécessaire différencier les produits. Finalement, dans la catégorie «conjoncture économique», les deux solutions apportées, chacune par un expert, sont : la réduction du *déficit primaire*¹ et la reprise de la croissance économique. Selon ces experts, ce sont les conditions essentielles qui permettront la diminution graduelle des taux d'intérêt et l'expansion de l'économie brésilienne.

¹ Expression brésilienne pour désigner l'ensemble de la dette nationale.

Remarquons que lors de la comparaison des solutions recommandées, lors de la phase de prédémarrage et de celle du démarrage, parmi les 43 solutions identifiées dans la phase de prédémarrage, 11 de celles-ci se retrouvent aussi dans la phase de démarrage. Cela pourrait être un indicateur, que l'adoption de ces solutions récurrentes pourraient jouer un rôle important dans la survie des nouvelles entreprises.

Discussion de la phase de prédémarrage et de démarrage

L'éventail des problèmes rencontrés dans cette recherche reflète très bien le contexte de prédémarrage et de démarrage d'une entreprise au Brésil.

Les recherches portant sur les problèmes identifiés lors de la période de prédémarrage ne sont pas abondantes. Celles qui traitent ce sujet, en établissant une relation entre les entrepreneurs et les cause fondamentales des problèmes vécus, sont même inexistantes. Cependant, notre recherche montre que, parmi les problèmes identifiés, les entrepreneurs sont en cause dans une grande proportion des cas. En effet, la grande majorité des problèmes identifiés au prédémarrage sont directement liés au manque de préparation du projet de création de l'entreprise et aux caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant. Ces résultats montrent surtout que les activités d'analyse, de préparation et d'organisation, exigées dans cette phase jugée très importante sont

malheureusement négligées par un grand nombre d'entrepreneurs au Brésil. Cette négligence des entrepreneurs brésiliens pourrait s'expliquer en bonne partie par le manque de formation du propriétaire-dirigeant. Nous pensons qu'une des raisons de cette négligence viendrait du fait que beaucoup de nouvelles entreprises au Brésil sont créées par des chômeurs comme une alternative à leurs problèmes économiques.

Au prédémarrage, cinq nouveaux problèmes ont été mis en évidence dans cette recherche : le manque d'identification d'une stratégie, le manque de renseignements sur les moyens de transports et d'accès au local où sera installée l'entreprise, la méconnaissance du degré de difficulté d'être en affaires, une prise de décision émotive et la méconnaissance du système bureaucratique. Ces problèmes pourraient s'expliquer par le fait que les recherches consultées portant sur le prédémarrage sont générales. Cette généralité pourrait probablement s'expliquer par le type d'interprétation, par le type d'instrument et par la nature des échantillons utilisés dans ces recherches.

Bien que faisant partie des principaux thèmes de la phase de prédémarrage, l'incapacité à réaliser un plan d'affaires, le manque d'information sur le marché, le manque de renseignements en général, le manque de capital et la bureaucratie exagérée, semblent être des problèmes plus importants lors de la période de démarrage. Ces résultats nous incitent à croire que ces problèmes récurrents semblent être liés surtout au manque d'expérience entrepreneuriale;

c'est-à-dire que la majorité des entrepreneurs ne possèdent pas l'expérience nécessaire à l'élaboration d'un projet d'entreprise ou d'un plan d'affaires.

En ce qui concerne, la difficulté d'accessibilité aux informations sur le marché et aux renseignements en général. Nous pensons que ces informations sont accessibles. Cependant, le manque d'expérience en affaires de ces entrepreneurs fait qu'ils ne savent pas comment aller chercher les informations dont ils ont besoin. Lors de la phase de prédémarrage, les domaines pour lesquels des informations seraient primordiales, sont essentiellement : la préparation d'un plan d'affaires, le financement, l'étude de marché, les lois, les règlements fiscaux et légaux, le fonctionnement gouvernemental. Enfin, toute la bureaucratie existante actuellement autour du prédémarrage de l'entreprise au Brésil, nous semble être un problème majeur. Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que la majorité des entrepreneurs négligent, lors du prédémarrage, l'importance d'un plan d'affaires. Bref, ils n'accordent pas assez d'importance à la préparation du projet de l'entreprise.

En ce qui concerne les solutions aux problèmes de la phase de prédémarrage et de démarrage, la solution la plus souvent mentionnée est la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et du groupe familial impliqué dans l'affaire et la réduction de la bureaucratie. Comme l'entrepreneur est en cause dans la majorité des cas, nous nous demandons si une meilleure formation

du propriétaire-dirigeant faciliterait la réalisation d'une planification réaliste et adéquate de l'entreprise. Finalement, nous croyons que la charge bureaucratique pour la petite et moyenne entreprise au Brésil est trop lourde. Ainsi ces résultats démontrent qu'il faut adopter des mesures pour réduire la bureaucratie gouvernementale existante. Car l'excès de bureaucratie freine l'apparition de nouvelles entreprises, ce qui d'une certaine façon est incohérent avec sa politique qui lie la croissance économique à la création et au développement des entreprises.

Les problèmes qui surgissent à la phase de démarrage de la PME au Brésil, rejoignent les principales difficultés que les études empiriques associent à cette phase. Toutefois, notre étude comporte une partie originale par rapport aux études consultées; car nous mettons en cause les entrepreneurs comme origine des problèmes. En effet, dans cette recherche nous identifions les entrepreneurs responsables de 42 % des problèmes existants au stade de démarrage d'une entreprise. Soulignons que ce pourcentage s'élève à 58 %, lors de la phase de prédémarrage. Ainsi, le manque d'expérience entrepreneuriale expliquerait la majorité des problèmes vécus; cela rejoint les études examinées (Vale, 1998; Terpstra et Olson, 1993 ; Lorrain, 1990 ; Reeve, 1990; Kazanjian, 1988; Little, 1983; Robidoux et Dell'aniello, 1980; et Thain, 1969). D'ailleurs, pour de nombreux auteurs, Vale (1998), Ibrahim et Ellis (1987), Macmillan, et al., (1987), Berryam

(1983), Landesburg et Edmunds (1983), Chrisman et Leslie (1989), l'inexpérience des propriétaires-dirigeants constitue une cause d'insuccès importante.

Cinq problèmes sont plus souvent évoqués que les autres dans la phase de démarrage: la bureaucratie existante, la charge fiscale élevée, le manque de fonds de roulement, le manque de planification et la forte concurrence. Les deux premiers problèmes qui semblent importants lors de cette phase, font référence au gouvernement, donc, à l'environnement externe, toujours menaçant et impossible à contrôler. Les deux autres problèmes sont liés à la gestion. Et le dernier, la forte concurrence, nous semble lié à l'absence d'études de marchés. L'entrepreneur est donc à la base et à la source de plusieurs problèmes. En conséquence, nous croyons qu'une meilleure planification du projet de création de l'entreprise au démarrage solutionnerait en grande partie ces problèmes.

L'environnement macro-économique défavorable est le principal problème, invoqué en ce qui concerne la conjoncture économique. En effet, l'instabilité économique qui règne depuis longtemps au Brésil, constitue un grave problème à régler. Car il est très difficile de s'adapter aux changements qui rend l'environnement continuellement menaçant et incertain.

Dans cette recherche, à l'exception de la catégorie conjoncture économique, les problèmes identifiés, lors de la phase de prédémarrage et de

celle du démarrage d'une entreprise au Brésil, sont assez semblables aux problèmes mentionnés dans les études consultées. Cette particularité pourrait s'expliquer par le fait que contrairement au contexte économique nord-américain et européen, l'environnement macro-économique brésilien est très instable. Les échecs successifs de tentatives de stabilisation de l'économie, l'incohérence des politiques budgétaires et monétaires, sont des raisons qui freinent le développement de l'entrepreneuriat dans ce pays.

Concernant les solutions aux problèmes de la phase de démarrage, la solution la plus mentionnée est la même qu'au prédémarrage : la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et du groupe familial impliqué dans l'affaire.

Dans la littérature consultée, l'aspect financement et l'aspect manque de ressources financières sont souvent mentionnées (Vale, 1998; Sebrae, 1997 ;Graves, 1993; Terpstra et Olson, 1993; Cromie, 1991; Alpander, Carter et Forsgren, 1990; Reeve, 1990; Lorrain 1990; Good et Cohen et Stretch, 1989; Kuratko et Hodgetss, 1989; Kazanjian, 1988; Lorrain et Dussault, 1988; Fourcade, 1986; Young et Welsh, 1983; Franklin et Goodwin, 1983; Swanson, 1981; Vosikis et Glueck, 1980; Dandridge et Sewal, 1978). Notre recherche montre que le

manque de capital est un problème assez important lors de la phase de prédémarrage, ainsi que le manque de Fonds de roulement l'est dans le stade de démarrage. Ces résultats montrent aussi que le manque de ressources financières restreint grandement l'accès aux ressources matérielles et humaines dont ont besoin ces entreprises naissantes afin de pouvoir fonctionner de façon performante.

Nous avons observé qu'en comparant les problèmes identifiés lors de deux phases, que parmi les 36 problèmes rencontrés dans la phase de prédémarrage, 12 sont présents aussi dans la phase de démarrage. L'excès de bureaucratie sont une cause importante des problèmes surgissants aux deux premiers stades de développement de l'entreprise.

Ainsi, nous avons trouvé que certains problèmes, faisant partie du stade de prédémarrage, sont récurrents aussi dans le stade de démarrage. Finalement, de nombreuses études, mentionnant les problèmes vécus dans les petites et moyennes entreprises au cours de leurs différentes phases de développement, démontrent que plusieurs problèmes se répètent pendant presque toutes les phases de développement des entreprises.

CONCLUSION

Depuis environ deux décennies la création d'entreprises s'est accélérée. Malgré le dynamisme inégal des économies mondiales cette forte création de petites et moyennes entreprises s'est réalisée dans les différents secteurs de l'économie et un peu par tout dans le monde. Cet événement de création d'entreprises, compensant en partie les disparitions de certaines d'entre elles, a amené certains chercheurs à affirmer que les petites entreprises traversaient très difficilement le cap de cinq ou dix ans d'existence. En effet, une forte proportion de ces entreprises échouent au cours de leurs premières années; ces taux d'échec accrus font croire que les gestionnaires des jeunes entreprises sont confrontés à plusieurs problèmes. Pour Parcks (1979), «l'étape du démarrage» souffre le plus souvent du manque d'expérience du propriétaire-dirigeant qui de surcroît ne dispose pas d'une grande marge d'erreur. À ce manque d'expérience s'ajoute un excès d'optimisme qui l'incite à surestimer les possibilités de son projet. Cette surestimation se traduit par une insuffisance de ressources appropriées. Malgré tout, l'apparition des petites entreprises grâce à leur innovation et à leur flexibilité, contribuent grandement au renouveau économique.

Dans ce travail de recherche nous avons choisi d'identifier les problèmes vécus lors de la phase de prédémarrage et de démarrage. Nous avons visé l'identification des moyens d'actions afin de solutionner les problèmes vécus lors

de ces deux phases. Ainsi, l'identification des problèmes de ces phases de développement de la petite et moyenne entreprise au Brésil a représenté l'objectif principal de cette recherche.

Les problèmes identifiés lors de la phase de prédémarrage et de démarrage sont très nombreux. Ces problèmes rejoignent en bonne partie les principales difficultés que les études empiriques associent à cette phase. Par contre, notre étude comporte une partie originale par rapport aux études consultées. Notre recherche montre que les entrepreneurs sont en grande partie responsables des problèmes vécus.

La solution envisagée comme essentielle par les experts consultés est la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant, de même que du groupe familial impliqué dans l'affaire.

Finalement, il est connu qu'au cours de la période de démarrage, plus particulièrement pendant les premiers mois d'activités, des difficultés sont susceptibles d'apparaître. Les raisons en sont nombreuses, car l'entrepreneur manque souvent d'expérience, manque aussi de formation et il maîtrise encore mal certains aspects techniques. Tout cela nuit au développement de l'entreprise naissante.

et de démarrage de la petite et moyenne entreprise au Brésil. Elle pourrait aussi apporter des solutions pour mettre fin à ses problèmes.

Ce travail de recherche nous amène à suggérer certaines pistes pour des recherches à venir.

Nous pensons qu'il serait intéressant de reprendre la même enquête, en utilisant cette fois un échantillon représentatif, comprenant des entrepreneurs qui n'ont pas utilisé les services du SEBRAE. Il serait également intéressant de refaire cette enquête avec un échantillon comprenant des entrepreneurs possédant une meilleure formation, afin de tester la solution proposée par les experts consultés, à savoir la formation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant et du groupe familial.

Somme toute, une avenue intéressante serait de comparer par secteur d'activité les problèmes associés à la phase du prédémarrage et du démarrage. Cela permettrait de mieux comprendre l'influence du secteur d'activité sur les principaux problèmes rencontrés. De plus, il pourrait être intéressant de voir si les différences culturelles influencent l'apparition de certains problèmes. Ainsi, il serait peut-être intéressant de réaliser des études comparatives au niveau international, afin de vérifier si les différences culturelles jouent un rôle important dans cette problématique de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

ABREU, M., et CARNEIRO, D., (1994), *50 Anos de Política Econômica no Brasil, 1944 –1994*, Polycopie, Departamento de Economia, PUC – Rio de Janeiro.

AKTOUF, O., (1990), *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations*, Presses de l'Université du Québec, HEC.

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.

ALVAREZ, J. L., (1993), *The Popularisation of Business Ideas*, The case of Entrepreneurship in the Management Education and Development, 24, pp.5.

AQUINO, R. S. L., FRANCO, D. A., LOPES, O.G.P.C., (1980), *História das Sociedades : Das Comunidades Primitivas às Sociedades Medievais*, Livro Técnico S/A, Rio de Janeiro.

ARCHER, A., (1990), Un Diagnostic de Prédémarrage pour les PME et PE, *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 3-4, pp. 389-409.

ARRUDA, A. de J. J., (1983), *História Moderna e Contemporânea*, Editora Ática, 16ª edição, São Paulo.

BABBIE, E.R., (1979), *The Practice of Social Research*, Minneapolis, North Western University Press.

BARNETTE, J. J., DANIELSON, L. C., et ALGOZZINE, R.F. (1978), Delphi Methodology : An Empirical Investigation, *Educational Research Quaterly*, vol 3, pp.1, 67-73.

BEPE - Bureau de l'Entrepreneurship et de la Petite Entreprise Industrie, Sciences et Technologie Canada, (1991), *L'excellence gage de prospérité*, pp.3-11.

BLOCK, Z., MACMILLAN, I. C., (1985), Milestone for Successful Venture Planning, *Harvard Business Review*, 63, 5, pp. 184-196.

BORDELEAU, Y., (1993), *Comprendre et Développer les Organisations*, Éditions Agence D'Arc.

BOISVERT, M., DÉRY, R., (1980), *Le Manager et la Gestion*, Les Éditions Agence D'arc Inc., Montréal.

BRISOUX, J. E., (1997), *Séminaire de Méthodologie de la Recherche*, Département des Sciences de la Gestion de l'Économie, UQTR, notes de cours, septembre.

BROCKHAUS, W.L., et MICKELSON, J. F., (1977), An Analysis of Prior Delphi Applications and Some Observations on its Future Applicability, *Technological Forecasting and Social Change*, 10, 1, pp. 103-110.

BROOKS, K.W., (1979), Delphi Technique : Expanding Applications, *North Central Association Quarterly*, 53, 3, 377-385.

BUCKLEY, C., (1995), *Delphi : A Methodology for Preferences More Than Predictions*, Library Management; Bradford.

CCFB - Chambre de Commerce France-Brésil, (1996), *Guide d'affaires*, Les Services d'Expansion Économique au Brésil.

CHRISMAN, J. J., LESLIE, J., (1989), Strategic Administrative and Operating Problems : The Impact of Outsiders on Small Firm Performance, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.3, 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.

CROMIE, S., (1991), The Problems Experienced by Young Firms, *International Small Business Journal*, 9, 3. pp. 43-61.

CYPHERT, F. R., et GANT, W. L., (1971), The Delphi Technique : A Case Study *Phi Delta Kappan*, january, pp.272-273.

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.

DANA, L. P., (1987), *Entrepreneurship and Venture Creation: An Comparison of Five Commonwealth Nations*, Proceedings, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College

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.

DURAND, S., (1996), *Les Problèmes des Petites Entreprises en Phase de Prédémarrage et de Démarrage : Cas d'Entreprises de Services du Québec*, Rapport de Recherche présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi.

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., LACHANGE, Y., BELLEY,A., LORRAIN, J., (1993), *L'analyse Stratégique dans les PME en Phase de Prédémarrage : 87 Entreprises de Services au Québec*, Actes de Colloque, Conseil Canadien de la PME et de l'Entrepreneuriat, Nouveau-Brunswick.

ÉMORY, C. W., (1980), *Business Research Methods*, Homewood, Ill, Richard D. Irwin.

ERFFMEYER, R. C.,ERFFMEYER, E.S., LANE, I. M., (1986), The Delphi Technique : An Empirical Evaluation of the Optimal Number of Rounds, *Group & Organization Management*, Mar-Jun, 11, 1-2,pp.9.

FARGANEL, J.P., (1990), *Créateurs d'Entreprise : Votre Stratégie Marketing*, Les Éditions Organisation.

FORCESE, D.P., RICHER, S., (1973), *Social Research Methods*, Englewood Cliffs Prentice Hall Inc.

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

FOURCADE, C., (1986), *Le Démarrage des Entreprises: Une Comparaison Internationale, la PME dans un Monde en Mutation*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.

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

FREITAS, de C. T., et FERREIRA, e F. de C., (1996), *Les Investissements Étrangers au Brésil*, Ed. Advogados Associados, abril.

GABETTA, C., (1998), Tempête sur les Économies d'Amérique, *Le Monde Diplomatique* , novembre. pp.3.

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

GAUTHIER, B., (1986), *Recherche Sociale: De la Problématique à la Collecte de Données*, Presses de l'Université du Québec.

GIBSON, L. J., MILLER, M. M., (1990), A Delphi Model for Planning Preemptive Regional Economic D, *Economic Development Review*, Schiller Park, spring.

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.

GORDON, T.J., HELMER, O., (1964), *Report on a Long Range Forecasting Study*, The Rand Corporation, p- 2982 (DDC AD 6077770) september.

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

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, 50-58.

IERONCIG, A., (1983), *La Méthode Delphi*, Document Inédit, Département de Psychologie, Université de Montréal.

INDUSTRIE, SCIENCES ET TECHNOLOGIE CANADA, (1996), *La Petite Entreprise au Canada*, Ministère de l'Approvisionnement et Services.

JONES, W.O., (1978), *The Determination of Future User Requirement for an Existing Management Information System Using a Delphic Methodology*, Doctoral dissertation, University of Georgia.

JULIEN, P. A., (1997), *Les PME : Bilan et Perspectives*, Les Presses Inter Universitaires, Economica, pg. 23.

JULIEN, P. A., BRUYART, C., (1996). *L'entrepreneur*, « Un Gars B'en Ordinaire...! », Cahier de Recherche, Université du Québec à Trois-Rivières.

JULIEN, P. A., MARCHESNAY, M., (1996), *L'Entrepreneuriat*, Economica, Paris.

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

KEMELGOR, B. H., (1985), *A Longitudinal Analysis of the Transition from Organization Man to Entrepreneur*, Proceeding Academy of Management.

KENNEDY, J., LOUZENHISER, J., CHANEY, J., (1979), Problems of Small Business Firms : An Analysis of the SBI Consulting Program, *Journal of Small Business Management*, 17,1, 7-14.

KROEGER, C.R., (1974), Managerial Development in the Small Firm *California Management Review*, XVII, 3, fall,41-47.

KURATKO, D. F., HODGETTS, R. M., (1989), *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, Chicago, Dryden Press.

LANDESBURG, Z., EDMUNDS, R.S (1983), Business Failure : Some Disturbing Research, *CA Magazine*, august, 115-117.

LANDRY, M., (1982), *Qu'est-ce qu'un Problème*, Université de Laval, Québec vol. 21, 1, pp. 38-39.

LANEUVILLE, R., REDMAN, G., (1979), *Contribution à la Fidélité de la Méthode Delphi*, UQTR – Québec, rapport de recherche, 215.

LITTLE, M. W., (1983), *Des Moines Studies Problems and Opportunities for Small Business*, Wisconsin Small Business Forum, 2,1, pp. 25-31.

LORRAIN, J., (1990), *Les Jeunes Entrepreneurs Québécois*, UQTR, GREPME, Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec.

LORRAIN, J., BELLEY, A., RAMANGALAHY, C., (1994), Relation entre le Profil de Comportement des Propriétaires-dirigeants et le Stade d'Évolution de leur Entreprise, *Revue internationale PME*, vol. 7, 1, 8 - 24.

LORRAIN, J., DUSSAULT, L., (1988), *Les Difficultés, les Solutions et la Gestion: Cas d'Entreprise Manufacturières en Phase de Survie et d'Établissement*, Université Montpellier, mai.

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, 123-137.

MCGRATH, R., MACMILLAN, I., SCHEINBERG, s. (1992), Elitistes, Risk-takers and Rugged Individualistes? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, pp.2-7

MASON, E.J., BRAMBLE, W.J., (1978), *Understanding and Conducting Research : Applications in Education and the Behavioral Sciences*. New York, McGraw-Hill Book Co.

MEYER, M., (1998), L'action Naît-elle toujours de la Réflexion ?, *Le Nouvel Observateur – Hors Série*, n° 2.

MILKOVITCH, G., ANNONI,, A.J., MAHONEY, T.A., (1972), The Use of the Delphi Procedure in Manpower Forecasting, *Management Science*, 19, 381-388.

MICT- Ministère de l'industrie du Commerce et de la Technologie (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*, 21,246-275.

MURDICK, R.G., (1969), *Business Research : Comcept and Practice*, Scranton, Penn, International Textbook Company.

MUZYKA, D. F., KETS DE VRIES, M., ULLMAN, M., (1991), *Cross-Cultural Aspects of Entrepreneurship : A European View, Proceedings*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

NADEAU, M. A., (1982), *La Technique Delphi : Une Technique Utile*, Université de Laval, Québec, vol 1, n° 5.

NADLER, G., (1983), Human purposeful Activities for Classifying Management Problems, *Omega*, 11, 15-26.

NETO, A. N; et NETO, J. S; (1999), *A Volta da Velha Senhora*, Editora Abril, *Revista Veja*, Ed. 1582, ano 32 n° 4.

NUQ, M., (1993), *Créer sa PME, PMI avec le Minimum de Capitaux*, Éditions de Vecchi S.A.

NUTT, P. C., (1984), Types of Organizational Decision Processes, *Administrative Science Quartely*, 29, 414-450.

OLSON, P. D., (1987), Entrepreneurship and Management, *Journal of Small Business Management*, vol.25,3 pp. 7-13.

OLSHFSKI, D., ET ALMA J., (1991), Assessing Training Needs of Executives Using the Delphi Technique, *Public Productivity & Management Review*, vol 14, n° 3 pp. 5.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, (1995), *Tensions Sociales, Création d'Emplois et Politique Économique en Amérique Latine*, OCDE Paris.

OUELLET, A., (1981), *Processus de Recherche : Une Approche Systémique*, Presses de l'Université du Québec.

PAQUIN, G., (1998), Sur fond de Crise, les Brésiliens s'Approchent des Urnes sans Ferveur, *La Presse*, 3 octobre.

PARCKS, G.M.; (1979), How to Climb a Growth Curve : Eleven Hurdles for the Entrepreneur Manager, *Journal of Small Business Management*, 15, pp.25-29 41-45.

PILL, J., (1971), *The Delphi Method : Substance, Context, a Critique and an Annotated Bibliography*, Socio-Economic Planning Sciences, february, 5,1,57-71.

REYNOLDS, P. D., (1987), New Firms: Societal Contribution Versus Survival Potential, *Journal of Business Venturing*, 2, 231-246.

ROBIDOUX, J., DELL'ANIELLO, P. (1980), *Les Crises Administratives dans les PME en Croissance*, Éditeur Gaétan Morin, pp. 25-28.

SANDOW, S.A., (1972), *A Survey of Continuing Education Goals for Degree Granting Post-secondary Institutions in New York State*, Research with the Focus Delphi Process, E.P.R.C., Syracuse.

SCHEIBE, M., SKUTSCH, M., et SCHOFER, J., (1975), Experiments in Delphi Methodology, in Lindstone, H.A. et Turoff, M. Eds. *The Delphi Method : Techniques and Applications*, Readings Mass. : Addison – Wesley Publishing Co., pp. 262-287.

SCHEINBERG, S., MACMILLAN, I., (1988), *An 11 Country Study of Motivations to Start a Business*, Proceedings, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

SCHOUTHEETE, de M., HERMAN, J., BRUYNE de P., (1974), *Dynamique de la Recherche en Sciences Sociales*, Presses Universitaires de France.

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

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, I.S., COOK, S.W. (1977), *Les Méthodes de Recherche en Sciences Sociales*, Montréal, Les Éditions HRW Ltée.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE, (1989), *A Micro e a Pequena Empresa no Brasil*, Edição Sebrae, junho.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE, (1992), *Modernidade e Realização*, Ed. Sebrae, vol.2, janeiro.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE, (1998), *Necessidades e Segmentação do Micro e Pequeno Empresário*, Edição Sebrae, março.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE, (1998), *Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa : Dados Gerais sobre o Segmento Empresarial das MPE*, Edição Sebrae, dezembro.

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, 799-820.

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

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

THAIN, D. H., (1969), Stages of Corporate Development, *The Business Quarterly, Planning Journal*, 34, 4, 32-45.

VALE, V. M. G., (1996), Uma Conjugação Essencial para o Futuro do Brasil, *Revista Rumos*, junho p. 14.

VALE, V. M. G., (1996), Micro : Solução para a Crise Econômica. Ed. *Gazeta Mercantil*, agosto.

VALE, V. M. G., (1997), Pequena Empresa & Compras Governamentais : De Olho na Nova Lei de Licitações. *Revista Rumos*, maio.

VALE, V. M. G., (1998), A Lógica Perversa da Sobrevivência, Ed. *Folha de São Paulo*, fevereiro.

VALE, V. M. G., AGUIAR, de S. A. M., ANDRADE, A. N., (1998), *Fatores Condicionantes da Mortalidades de Empresas*, Pesquisa Piloto realizada em Minas Gerais, Edição Sebrae.

VOLKEME, R.J., (1986), Problem Formulation as a Purposive Activity, *Strategic Management Journal*, 7, nº 267-279.

VOSIKIS, G., GLUECK, W. F., (1980), *Small Business Problems and Stages of Development*, Proceeding Academy of Management, Détroit, Michigan.

WATSON, J., EVERETT, J., (1993), Defining Small Business Failure, *International Small Business Journal*, 11, 3, 35,48.

WATSON, J., EVERETT, J., (1996), Do Small Business Have High Failure Rate? Evidence from Australian Retailers, *Journal of Small Business Management*, 10, 45-61.

WEATHERMAN, R., SWENSON, K., (1974), *Delphi Technique in Hendey*, S.et Yates, J. Eds., Futurism in Education. Berkeley, California : McCutchan Publ.

WELTY, G.A., (1971), *A Critique for Some Long Range Forecasting Developments*, Contributed Papers of the 8th session on the International Statistical Institute, Washington, D.C.

WELTY, G.A., (1973), Some Problems of Selecting Delphi Experts for Educational Planning and Forecasting Exercises, *California Journal of Educational Research*, vol.24, pp.129 -134.

WICHMANN, H., (1983), Accounting and Marketing- Key Small Business, *Parliamentary Paper*_n. 82, Australia, june, p.7.

YANG, E. A., McGRATH, R., MACMILLAN, I., TSAI, W., (1991), *Three Faces of Entrepreneurship an Exploration of Values of Entrepreneurs from Mainland China, Taiwan and the United States*, Proceedings, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.

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

YOUNG, E.C., WELSH, H.P., (1993), Major Elements in Entrepreneurial Development in Central Mexico, *Journal of Small Business Management*, vol.31, n° 4, pp. 1-6.

ANNEXE 1

Liste des répondants

RELAÇÃO DE E-MAIL DO SISTEMA SEBRAE, UTILIZADOS PELAS ÁREAS DE ESTUDOS E PESQUISAS			
EMPRESA	TÉCNICO	CARGO	E-MAIL
SEBRAE/AC	Marcos Antonio G. de Oliveira	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	pesquisa@mdnet.com.br mago@mdnet.com.br
SEBRAE/AL	Ronaldo de Moraes e Silva	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	r-moraes@sebrae-al.com.br
SEBRAE/AL	Ana Paula	Técnico	anapaula@sebrae-al.com.br
SEBRAE/AM	Adinelza Ferreira da Silva	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	adelza@am.sebrae.com.br
SEBRAE/AM	Angela Maria	Técnico	sepabalc@amazonline.com.br
SEBRAE/AM	Gracimira	Técnico	gracimira@am.sebrae.com.br
SEBRAE/AP	José Augusto Cantuária	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	pesquisa.ap@zaz.com.br
SEBRAE/BA	Christiano Braga	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	christiano.braga@ba.sebrae.com.br
SEBRAE/CE	Luis Carlos de Brito	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	luiz@sebraece.com.br
SEBRAE/CE	Mônica Tomé	Técnico	monica@sebraece.com.br
SEBRAE/DF	Ana Cristina Dusi	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	ana@sebrae.df.com.br
SEBRAE/ES	Luciano Lírio Rocha	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	lucianorocha@sebraees.com.br
SEBRAE/ES	Gelisa Bosi	Técnico	gelisa.bosi@sebraees.com.br
SEBRAE/GO	Alberto Elias Lustosa Nogueira	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	estudos@sebraego.com.br
SEBRAE/GO	Gabriella	Técnico	gabriella@sebraego.com.br
SEBRAE/MA	Paulo Francisco Santos P. Gomes	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	pesquisa@sebraema.com.br
SEBRAE/MG	Margarida Maria Fontoni	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	margarid@sebrae-mg.com.br
SEBRAE/MG	José M. Martins	Técnico	josem@sebrae-mg.com.br
SEBRAE/MG	Ricardo	Técnico	ricardol@sebrae-mg.com.br
SEBRAE/MS	Aroldo de Almeida Silva	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	pesquisa@ms.sebrae.com.br
SEBRAE/MT	Alexandre	Técnico	sebmtcdi@nutecnet.com.br
SEBRAE/MT	Marcelo Póvoas Jucá	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	sebmtcdi@nutec.com.br
SEBRAE/PA	Angela Maria Soares Silva	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	sepalc@amazonline.com.br
SEBRAE/PA	Berg	Técnico	berg@nautilus.com.br
SEBRAE/PB	Bera	Técnico	pesquisa@sebraepb.com.br
SEBRAE/PB	João Evangelista Mascena	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	evan@sebraepb.com.br
SEBRAE/PE	Ivo da Costa Souza Filho	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	ivocosta@sebrae-pe.com.br
SEBRAE/PE	Área de Estudos e Pesquisas	Técnico	sramalho@sebrae-pe.com.br
SEBRAE/PI	José Luiz de Almeida Torres	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	(e-mail em fase de instalação)
SEBRAE/PI	Eulalio Jeusevalter	Técnico	eulalio@sebraepi.com.br
SEBRAE/PR	Celso Augusto de Souza	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	csouza@sebraepr.com.br
SEBRAE/RJ	Luci Reis H. Barbosa	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	Luci@rio.sebraesat.com.br
SEBRAE/RJ	Sandra Alves	Técnico	sandraalves@rio.sebraesat.com.br
SEBRAE/RN	Edwin Aldrin	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	aldrin@sebraern.com.br
SEBRAE/RO	Francisco Chagas Lemos	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	frank@ro.sebrae.com.br
SEBRAE/RR	Fátima	Técnico	sebraerr@technet.com.br
SEBRAE/RR	Marcione Soeiro Moraes	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	sebraerr@technet.com.br
SEBRAE/RS	Andréia Grätsch Nascimento	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	Andreia@sebrae-rs.com.br
SEBRAE/RS	Juliana Carbunck	Técnico	lago@sebrae-rs.com.br
SEBRAE/SC	Cláudio Ferreira	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	claudio@sc.sebrae.com.br
SEBRAE/SE	Antonio Carlos de Oliveira	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	antonio@sebraese.com.br
SEBRAE/SP	Deborah Regina Picarelli Gonçalves	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	deborahg@sebraesp.com.br
SEBRAE/SP	Hao Min Huai	Técnico	haoh@sebraesp.com.br
SEBRAE/SP	Susana Sant'Anna	Técnico	susanas@sebraesp.com.br
SEBRAE/TO	Hígino Júlio Piti	Resp. Área de Estudos e Pesquisas	higino@sebraeto.com.br
SEBRAE/TO	Rosirene Aires	Técnico	rosirene@sebraeto.com.br
Universidade de Quebec	Marina Rodrigues Correa	Estudante	Marina_Rodrigues_Correa@UQTR.UQuebec.CA
	Jean Lorrain	Professor	Jean_Lomain@UQTR.UQuebec.CA
SEBRAE/NA	Araguacy Rego	Técnico-Pesquisa	arego@sebrae.com.br
SEBRAE/NA	Raissa Rossiter	Técnico-Crédito/Comercialização	roster@sebrae.org.br
	Paulo Celso de Mello Oliveira	Técnico-Crédito/Comercialização	roster@sebrae.com.br
	Etel Tomaz	Gerente-Modernização Empresarial	etel@sebrae.org.br
	Udson Nogueira Mendonça	Gerente-Informação	udson@sebrae.org.br
	Miriam Machado Zitz	Gerente-Tecnologia	lourdes@sebrae.org.br
Methodos Consultoria	Marco Antonio Souza Aguiar	Consultor	marcoa@ax.apc.org
	Cláudio Gama	Consultor	(021) 999-41794

ANNEXE 2

Identification des participants

Identificação do participante

- 1) Nome completo :
- 2) Qual é a sua idade ? anos
- 3) Qual é o seu cargo no Sebrae ?
- 4) Há quanto tempo você trabalha no Sebrae ?
- 5) Qual é a sua formação acadêmica ? (assinalar somente uma resposta)
 - a) Primário;
 - b) Secundário;
 - c) Universitário;
 - d) Outros Identificar

- 6) Qual é a sua área de especialização ?
 - a) Técnica
 - b) Administrativa
 - c) Outras Especificar

- 6) Você possui experiência em negócios ? Sim Não
- 7) Você já foi micro empresário ? Sim Não
- 8) Há quanto tempo você trabalha ajudando, orientando, pequenos empreendedores na criação de suas empresas ?
- 9) Você trabalhou em um outro setor ? Sim Não
- 10) Se, sim, especificar o setor e o tempo em que trabalhou.
- 11) Quantos dossiês de micro e pequenas empresas você analisou em média por mês durante o ano passado?

ANNEXE 3

Profil des participants

Profil des experts

Profil des experts	<ul style="list-style-type: none">◆ Nom◆ Âge◆ Poste occupé au sein du SEBRAE◆ Temps de travail au SEBRAE◆ Formation académique◆ Domaine de spécialisation◆ Expérience en affaires◆ S'il avait déjà été en affaires◆ Nombre d'années d'expérience à l'aide au démarrage de l'entreprise◆ Expérience dans un autre secteur◆ Nombre d'années d'expérience dans ce secteur ?◆ Quantité des dossiers analysés en moyenne par mois au cours de la dernière année
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANNEXE 4

**Les problèmes mentionnés par les experts aux différents stades de
développement de l'entreprise**

Les problèmes mentionnés par les experts aux différents stades

Principaux difficultés reliés aux stades de :	
Prédémarrage	Démarrage
Répondant 1) <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour identifier une opportunité d'affaires • Manque de renseignements • Manque de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie • Difficultés d'obtenir du financement • Manque de planification • Méconnaissance du marché • Forte concurrence
Répondant 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée • Manque de Fonds de roulement au départ • Inexpérience entrepreneuriale • Peu ou pas de financements pour investir dans l'entreprise • Mauvaise gestion

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour obtenir du financement • Manque d'information sur le marché • Manque de machinerie • Manque de fournisseurs • Manque d'un plan d'affaires • Sous-estimation du capital de départ 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des méthodes de recrutement, de sélection et de formation de la main-d'œuvre • Pas d'établissements de campagnes publicitaires • Manque de Fonds de roulement • Difficulté pour diriger et motiver le personnel • Difficulté pour établir et maintenir une stratégie de commercialisation • Difficulté à établir et à maintenir des contrôles de gestion
<p>Répondant 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour obtenir du financement • Méconnaissance du marché • Méconnaissance des impôts et des obligations sociales • Manque de planification • Vision limitée de l'activité entrepreneuriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de veille environnementale dans leur secteur • Manque d'investissement dans l'entreprise • Manque de planification • Instabilité économique • Charge fiscale élevée et sans retour • Manque de Fonds de roulement • Manque d'une ligne de financement pour l'investissement • Manque d'indépendance • Excès de bureaucratie

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour identifier une opportunité d'affaires • Évaluation incorrecte du projet • Localisation • Manque de ressources financières • Manque de planification • Manque de caractéristiques entrepreneuriales (vision, persévérance, volonté) • Difficulté pour obtenir du financement 	
<p>Répondant 6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée
<p>Répondant 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée • Coûts élevés pour démarrer • Processus lent pour constituer l'entreprise, dû à la bureaucratie exagérée 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacité pour gérer l'entreprise • Relation difficile avec les fournisseurs et les clients • Conjoncture économique difficile

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacité à réaliser un plan d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée • Coûts élevés pour démarrer • Aspects fiscaux, légaux en excès déconnecté de la réalité des marchés nationaux et internationaux • Manque de main-d'œuvre qualifiée • Difficultés d'accès aux technologies • Difficultés d'accès à obtenir du financement • Difficultés d'accès à des nouveaux marchés • Capacité entrepreneuriale insuffisante des propriétaires dirigeants
<p>Répondant 09)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour identifier un marché • Méconnaissance de la concurrence • Manque d'identification d'une stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de planification • Difficulté du gestionnaire à administrer l'entreprise • Incapacité à constituer les fonds nécessaires

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 10)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée • Manque de financement • Taux d'intérêt très élevé • Manque d'expérience et de connaissance entrepreneuriale • Forte concurrence • Manque de fournisseurs • Difficulté pour pénétrer le marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources financières • Charge fiscale élevée • Manque de clients • Mauvais payeurs • Forte concurrence • Manque de main-d'œuvre qualifiée
<p>Répondant 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charge fiscale élevée • Coût élevé pour démarrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie • Manque de Fonds de roulement • Charge fiscale élevée • Manque de clients • Concurrence • Récession économique
<p>Répondant 12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de renseignements sur le démarrage • Bureaucratie exagérée • Manque de planification • Garantie insuffisante pour justifier des prêts bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté pour obtenir du financement (garantie exigée très élevée) • Difficulté en maîtriser la technologie

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 13</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée • Difficulté pour être reconnu comme micro entrepreneur pour bénéficier des avantages législatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie exagérée • Manque de connaissance en gestion et en comptabilité • Charge fiscale élevée • Manque de Fonds de roulement • Manque d'expérience entrepreneuriale • Bas niveau de scolarité <p>Manque d'études de marché</p>
<p>Répondant 14</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de culture entrepreneuriale • Scénario macro-économique défavorable • Insuffisance d'informations sur le marché • Manque de capacité à réaliser un plan d'affaires • Rareté de capital • Décision émotive 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie • Rareté de Fonds de roulement • Mauvaise gestion du capital de démarrage • Localisation • Mauvaise choix de l'activité

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 15</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'information sur le secteur d'activité choisi • Mauvaise préparation de l'entrepreneur • Manque de capacité à réaliser un plan d'affaires • Manque de renseignements sur le marché potentiel • Manque de renseignements sur la clientèle • Mauvaise localisation de l'entreprise • Manque de renseignements sur les moyens de transports et d'accès au local qui sera installée l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexpérience professionnelle dans le secteur choisie • Manque des ressources financières • Forte concurrence • Charge tributaire élevée • Manque de client • Récession économique • Manque de main-d'œuvre qualifiée • Manque des connaissances en gestion • Installation inadéquate
<p>Répondant 16</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacité à réaliser un plan d'affaires • Manque de renseignements sur le marché potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise gestion • Pas de recherche d'information par l'entrepreneur • Capital insuffisant • Manque d'une étude de marché

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 17</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à obtenir de renseignements • Scénario macro-économique défavorable • Manque d'une ligne de financement spécifique • Absence d'une politique gouvernemental fiscale et financière propice à la création d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie • Méconnaissance de la loi fiscale • Manque de Fonds de roulement • Charge fiscale élevée • Absence de lois fiscales favorisant le démarrage • Manque d'information sur le marché • Manque de compétence en gestion • Taux d'intérêt très élevé • Charges sociales élevés
<p>Répondant 18</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise préparation de l'entrepreneur • Manque d'information sur le secteur d'activité • Méconnaissance du degré de difficulté d'être en affaires • Méconnaissance du système bureaucratique • Mauvais choix du secteur d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'expérience comme dirigeant • Pas d'aptitude entrepreneuriale • Méconnaissance des lois du travail • Problèmes d'ordre financier

Prédémarrage	Démarrage
<p>Répondant 19</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de renseignements • Conjoncture économique récessive • Manque de vocation • Méconnaissance du marché • Manque de capacité à réaliser un plan d'affaires • Manque de formation • Manque de ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie • Manque de planification • Inexpérience dans le marché (incapacité à concurrencer par inexpérience) • Manque de client à activité de l'entreprise de saisonnière
<p>Répondant 20</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de capacité à réaliser un plan d'affaires • Manque de renseignements • Méconnaissances des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie

ANNEXE 5

Catégories de problèmes identifiés dans la phase de prédémarrage

CATÉGORIES DE PROBLÈMES IDENTIFIÉS DANS LA PHASE DE PRÉDEMARRAGE

Catégorie	Problèmes	
Entrepreneur	Incapacité à réaliser un plan d'affaires (3), (4), (5), (8), (12), (14), (15), (16), (19), (20)	
Manque de préparation du projet d'entreprise	Manque d'information sur le marché (3), (4), (14), (15), (16), (18), (19)	
	Manque de renseignements (1), (12), (17), (19), (20)	
	Évaluation incorrecte du marché (5)	
	Manque d'identification d'une stratégie (9)	
	Manque d'information sur le secteur d'activité (18)	
	Manque de renseignements sur les moyens de transports et d'accès au local qui sera installée l'entreprise (15)	
	Manque de renseignements sur la clientèle (15)	
	Méconnaissance de la concurrence (9)	
	Méconnaissance des impôts et des obligations sociales (4)	
	Méconnaissance des impôts et des obligations sociales (4)	
Caractéristiques personnelles	Manque de caractéristiques entrepreneuriales (5), (14), (19)	
	Difficulté pour identifier une opportunité d'affaires (1), (5)	
	Mauvais choix de la localisation (5), (15)	
	Manque d'expérience et de connaissance (10), (19)	
	Mauvaise préparation de l'entrepreneur (15), (18)	
	Méconnaissance du degré de difficulté d'être en affaires (18), (20)	
	Vision limitée de l'activité entrepreneuriale (4), (21)	
	Décision émotive (14)	
	Difficulté pour identifier un marché (09)	
	Mauvais choix du secteur d'activité (18)	
	Méconnaissance du système bureaucratique du démarrage (18)	
	Total catégorie entrepreneur	
	Appropriation des ressources financières	Manque de capital (1), (5), (14), (16), (19)
Difficulté pour obtenir du financement (3), (4), (5), (10)		
Sous-estimation du capital de départ (3)		
Taux d'intérêt très élevé (10)		
Garantie insuffisante pour justifier des prêts bancaires (12)		
Rareté de capital (14)		
matériels	Manque de fournisseurs (3), (10)	
	Manque de machinerie (3)	
Total catégorie appropriation des ressources		
Difficulté d'accès au marché	Difficulté pour pénétrer le marché (10)	
	Forte concurrence (10)	
	Total catégorie difficulté d'accès au marché	
Environnement gouvernemental	Bureaucratie exagérée (6), (7), (10), (12), (13)	
	Coûts élevés pour démarrer l'entreprise reliés à la bureaucratie (5), (7), (11),	
	Difficulté pour être reconnu comme micro entrepreneur pour bénéficier des avantages législatifs (13)	
	Total catégorie environnement gouvernemental	
Conjoncture économique	Environnement macro-économique défavorable (14), (17), (19)	
	Manque d'une ligne de financement spécifique favorisant le démarrage (17)	
	Total catégorie conjoncture économique	

ANNEXE 6

Catégories de solutions identifiés dans la phase de prédémarrage

CATÉGORIES DES SOLUTIONS IDENTIFIÉES DANS LA PHASE DE PRÉDÉMARRAGE

Catégorie	Solutions
Entrepreneur	Formation entrepreneurial (2),(4),(6),(8),(9),(10),(11),(12),(13),(14),(15),(16),(19),(20)
	Élaboration d'un plan d'affaires (6), (7), (8), (10), (12), (18)
	Chercher les informations sur les opportunités d'affaires (5), (6)
	Connaissances /et ou expérience dans le secteur d'activité choisi (13), (15)
	Chercher l'aide de consultants externes pour organiser leur plan de démarrage (12), (15)
	Recherche d'information précise et détaillé sur l'affaire (10), (11)
	Évaluation par l'entrepreneur des tous les problèmes légaux, techniques, financiers, économiques et organisationnels (6)
	Se concientiser sur ce que doit être un entrepreneur (8)
	Faire d'appel aux outils disponibles au Sebrae (9)
	Chercher de l'orientation des consultants spécialisées (10)
	Connaître en profondeur le secteur d'activité (12)
	Maintenir et actualiser les bases de données d'affaires existantes (5)
	Avoir des connaissances en gestion et en finances (15)
	Former de paternariat (15)
	Contracter des professionnels qui ont des connaissances de l'activité (15)
	S'abonner à des périodiques spécialisées (15)
	Permanente évaluation des affaires (17)
	Se renseigner davantage sur tous les coûts du démarrage (18)
	Étudier la charge fiscale et les exemptions possibles (18)
	Se renseigner sur la technologie existante et nécessaire pour le négoce (18)
Être conscient de l'importance de la phase du prédémarrage (20)	
Participer au Empretec (1)	
Participer du programme Conseiller Master du Sebrae (20)	
Environnement gouvernemental	Réduction de la bureaucratie (2), (3), (5), (14)
	Appui à la formation entrepreneuriale (2),(16), (19)
	Appui à la réalisation de recherche et de la recherche d'informations (1), (2)
	Simplification des procédures pour l'enregistrement de l'entreprise (1), (5)
	Inclure dans la structure formel de l'éducation la discipline entrepreneuriat (4), (6)
	Établissement des Fonds d'aval (1)
	Politique gouvernemental pour réduire les coûts (3)
	Réduire le temps élevé du processus de démarrage (3)
	Rendre disponible les informations sur les opportunités d'affaires (5)
	Faire valoir le statut de la PME (5)
	Stimulation à l'établissement d'entreprise de capital de risque (1)
	Conscientiser l'entrepreneur de l'importance de cette phase (20)
	Réduction des taxes (5)
Appropriation ressources financières	Faciliter l'accès aux sources de financement (5)
	Réduction par les agents financiers de garanties demandées pour les financements (9)
materiels	Se renseigner sur la technologie existante et nécessaire pour le négoce dans des Universités, institus de recherche, etc. (18)
Marketing	Faire des études de marché (5), (7), (10), (11), (13),(17), (18)
	Avoir une bonne politique de formation de prix de vente (7)
Conjoncture économique	Conscientiser l'entrepreneur de l'importance de la phase de prédémarrage (20)

ANNEXE 7

Catégories de problèmes identifiés dans la phase de démarrage

CATÉGORIES DE PROBLÈMES IDENTIFIÉS DANS LA PHASE DE DÉMARRAGE

Catégorie	Problème
Entrepreneur Inexpérience	Inexpérience entrepreneuriale (2), (13), (18)
	Inexpérience dans le marché (19)
	Inexpérience professionnelle dans le secteur choisie (15)
Caractéristiques personnels	Bas niveau de scolarité du propriétaire (13)
	Manque d'indépendance (4)
	Pas d'aptitude entrepreneuriale (18)
Compétence en Gestion	Manque de planification (1), (4), (9), (19), (21)
	Manque de capacité pour gérer l'entreprise (7), (8), (9), (17)
	Difficulté pour diriger et motiver le personnel (3), (18)
	Manque d'études de marché (13), (16)
	Mauvaise gestion (2), (15)
	Méconnaissance de la loi fiscale (17), (18)
	Difficulté pour établir et maintenir des contrôles de gestion (3)
	Manque de connaissances en gestion et en comptabilité (13)
	Manque de veille environnementale dans leur secteur (4)
	Mauvaise gestion du capital de démarrage (14)
	Méconnaissance des méthodes de recrutement, de sélection et de formation de la main-d'œuvre (3)
	Pas de recherche d'information par l'entrepreneur (16)
	Difficulté en maîtriser la technologie (12)
Manque comp. technique	Bureaucratie (1), (2), (4), (6), (8), (11), (13), (14), (17), (19), (20), (21)
	Charge fiscale élevée (4), (10), (11), (13), (15), (17)
Environ. gouvernemental	Charges sociales élevé (17), (21)
	Coûts élevés pour démarrer rélies à la bureaucratie(8)
	Aspects fiscaux, légaux en excès déconnecté de la réalité des marchés nationaux et internationaux (8)
	Absence de lois fiscales favorisant le démarrage (17)
	Manque de Fonds de roulement (2), (4), (11), (13),(14), (17)
	Difficulté à obtenir du financement (1), (8), (12), (21)
Appropriation ressources financières	Manque d'investissement dans l'entreprise (4)
	Mauvais payeurs (10)
	Capital insuffisante(10), (16)
	Incapacité à constituer les fonds nécessaires (9)
	Problèmes d'ordre financières (18)
materiels	Manque d'une ligne de financement pour l'investissement (4)
humaines	Relation difficile avec les fournisseurs (7)
humaines	Manque de main- d'œuvre qualifiée (8), (10), (15)
Marketing	Forte concurrence (1), (8), (10), (11), (15)
	Manque de client (10), (11), (15), (19)
	Méconnaissance du marché (1), (17)
	Pas d'établissements de campagnes publicitaires (3)
	Mauvaise choix de l'activité (14)
Conjoncture économique	Relation difficile avec les clients (7)
	Conjoncture économique difficile (7), (11), (15)
	Taux d'intérêt très élevé (17)
	Difficulté d'accès aux nouvelles technologies (8)
Conjoncture économique	Instabilité économique (4)

ANNEXE 8

Catégories de solutions identifiées dans la phase de démarrage

CATÉGORIES DES SOLUTIONS IDENTIFIÉES DANS LA PHASE DE DÉMARRAGE

Catégorie	Solutions	
Entrepreneur	Formation entrepreneuriale (5), (8), (9), (10), (11), (16), (20)	
	Recherche d'information (5), (7), (9), (10)	
	Faire de la veille environnementale (7), (12)	
	Chercher de l'orientation des consultants spécialisées (10), (13)	
	Création de groupes fidélisés d'entrepreneurs où les questions et les problèmes collectives pourront être traités avec une équipe de support technique (4)	
	Création des incubateurs des développements de projets (4)	
	Formation de partenariat (5)	
	Participer au Empretec (1)	
	Actualisation constante dans leur secteur d'activité (7)	
	Lecture spécialisée ou technique sur l'affaire en démarrage (7)	
	Réaliser des prévisions de l'investissement, à court, moyen et long terme (15)	
	Faire appel aux outils disponibles aux Sebrae (9)	
	Avoir la mentalité ouverte au changement et aux nouvelles apprentissages (13)	
	Être ouvert aux critiques et aux suggestions de la base de l'entreprise (15)	
	Avoir clairement la mission et les objectifs de l'entreprise et les divulguer auprès de ses collaborateurs (15)	
	Faire un plan d'affaires (10)	
	Chercher l'excellence dans la qualité des produits et services (12)	
	Être constamment préoccupé de la qualité de son produit et de son service (15)	
	Se procurer tout le capital nécessaire de départ et de roulement (18)	
	Éviter au maximum de recourir à des prêts (18)	
Suivre tous les critères financiers pré-établis, sans detour ou mauvaise utilisation du capital (13)		
Permanente évaluation des affaires (17)		
Environnement gouvernemental	Réduction de la bureaucratie (2), (19)	
	Appui à l'accès aux foires et à des tournées d'affaires (1)	
	Implantation des régimes de simplification tributaire, à l'exemple du SIMPLES (1)	
	Stimulation à l'organisation du segment PME visant le gain de l'espace politique (1)	
	Subsides des tributs pendant les deux premières années de vie de l'entreprise, proportionnels aux nombres d'emplois créés (2)	
	Créer un fond d'appui financier pour les nouveaux investissements (20)	
	Implantation du programme de stabilité fiscale (3)	
	L'organisation et la disponibilité des bases de renseignements structurelles et des données (4)	
	Meilleure préparation des organismes en ce qui concerne l'enregistrement de l'entreprise (14)	
	Les organismes impliqués dans l'enregistrement de l'entreprise doivent exiger de l'entrepreneur sa formation concernant l'affaire démarre (16)	
	Une responsabilisation plus grande des organismes faisant partie du processus d'ouverture et de l'enregistrement de l'entreprise (16)	
	Modification de la politique économique avec des actions claires et spécifiques pour le segment de la PME au Brésil (19)	
	Inclure dans les curriculum scolaire la discipline entrepreneuriat (20)	
	Développer un projet ample d'accès aux marchés pour les entrepreneurs (20)	
	Appropriation de ress. financières	Disponibilité des ressources pour les Fonds de roulement (1), (6)
		Rendre accessible les informations en cas de besoin de financement (19)
humaines	Investissements dans la qualification des ressources humaines (12), (15)	
	Avoir une bonne politique des ressources humaines (7)	
matériels	Investissements dans les ressources technologiques (12)	
Marketing	Faire des études des marchés (8), (10), (11), (17)	
	L'organisation et la disponibilité des bases de renseignements sur les marchés (4), (11)	
	Avoir une bonne politique du marketing entrepreneurial (7)	
	Réaliser des recherches de satisfaction (12)	
	Faire des évaluations périodiquement auprès de la clientèle (15)	
	Identifier des niches de marché pour le produit/service (18)	
	Différencier ses produits (18)	
Conjoncture économique	Réduction du déficit primaire (3)	
	Reprise de la croissance économique (3)	