TABLE DES MATIÉRES

SOMMAIRE ii
TABLE DES MATIÉRES iii
LISTE DES TABLEAUX v
LISTES DES FIGURES vi
REMERCIEMENTS vii
INTRODUCTION 8
CHAPITRE 1 - MISE EN CONTEXTE 13
1.1 L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE 13
1.2 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPTISES ET LEURS RÔLES 14
CHAPITRE 2 - LES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS DES PME 16
2.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS 16
2.2 LA TYPOLOGIE DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS 19
CHAPITRE 3 - LES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÉRE 21
3.1 LA GESTION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE 21
3.1.1 Définition de la structure financière 21
3.1.2 L'impact de la gestion de la structure financière sur la rentabilité 22
3.2 LE FONDS DE ROULEMENT 24
3.2.1 Définition du fonds de roulement 24
3.2.2 Impact de la gestion du fonds de roulement sur la rentabilité 24
3.3 LES RAPPORTS ET L'ANALYSE FINANCIÈRE 27
3.3.1 Définition des rapports financiers et de l'analyse financière 27
3.3.2 Impact de l'information financière et de son analyse sur la rentabilité 27
3.4 LA GESTION DE LA BUDGÉTISATION DU CAPITAL 29
3.4.1 Définition de la budgétisation du capital 29
3.4.2 Impact de la budgétisation du capital sur la rentabilité 29
3.5 LE SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE 32
3.5.1 Définition du système d'information comptable 32
3.5.2 L'impact du système d'information comptable sur la rentabilité 32
CHAPITRE 4 - LES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÉRES ET LA PERFORMANCE DES PME 35
4.1 LA DÉFINITION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE 35
4.2 LE CONTEXTE DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE 37
4.3 LA DÉFINITION DE LA RENTABILITÉ 38

4.4 L'IMPORTANCE DE LA RENTABILITÉ 40
CHAPITRE 5 - LE CADRE D'ANALYSE 41
5.1 LA PROBLÉMATIQUE 41
5.1.1 L'état des études antérieures 41
5.1.2 La problématique choisie 42
5.2 LE CADRE THÉORIQUE 43
5.2.1 Le schème herméneutique 43
5.2.2 Les propositions de recherche 45
CHAPITRE 6 - LA PROPOSITION DE RECHERCHE ET LA COLLECTE DES DONNÉES 47
6.1 LA PROPOSITION DE RECHERCHE 47
6.1.1 La méthode de recherche 47
6.1.2 La construction de l'échantillon 47
6.2 LA COLLECTE DES DONNÉES 50
6.2.1 Entretien semi directif par vidéo-conférence 50
6.2.2 Questionnaire de l'entrevue 51
6.2.3 Fidélité, validité et prétest 53
6.2.4 Déroulement de l'entrevue et méthode de compilation des données 54
6.2.5 L'analyse des données 55
CHAPITRE 7 - LA PRESENTATION ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS 56
7.1 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 56
7.2 L'ANALYSE DES RÉSULTATS 62
7.2.1 Les constats en ce qui a trait aux pratiques de gestion financière 62
7.2.2 Les comportements des propriétaires dirigeants en matière de gestion financières et la vérification de la concordance avec la littérature 71
7.2.3 La performance des PME de l'échantillon 74
7.2.4 Vérification des propositions et des implications de la recherche 76
CONCLUSION 80
LES CONTRIBUTIONS 80
LES LIMITES DE LA RECHERCHE 82
LES PISTES DE RECHERCHE 83
ANNEXE 1 – EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DES 5 PME 84
ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE 85
ANNEXE 3 – GUIDE DE RÉPONSE 87
BIBLIOGRAPHIE 88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition de la petite et moyenne entreprise (PME) selon l'union européenne....14

Tableau 2 : Typologie des PME, source Fillion 1988....15

Tableau 3 : Typologie des propriétaires dirigeants....19

Tableau 4 : Les différentes approches d'études sur les PME de la littérature....42

Tableau 5 : Les propositions tirées de la littérature sur les concepts clés de l'étude....46

Tableau 6 : Critères de sélection des propriétaires dirigeants et des PME....48

Tableau 7 : Les points de mesure du guide d'entrevue....52

Tableau 8 : Fiche signalétique des pratiques de gestion financière....69

Tableau 9 : Résumé de la présence ou de l'absence des pratiques de gestion financières dans chaque PME....70

Tableau 10 : les ratios financiers des firmes interrogées sur un intervalle de 3 ans....75

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Carte du contexte de l'étude (Sénégal) avec les Zones à présence significative de PME.....9

Figure 2 : Cadre herméneutique de base.....43

Figure 3 : Cadre conceptuel de l'étude.....44

REMERCIEMENTS

Ces 2 ans d'études au canada ont été un défi voir même un challenge, car je devais cumuler mes deux vies tant d'entrepreneure qu'estudiantine. Ce mémoire est le fruit aujourd'hui de sacrifices et de beaucoup de motivations, comme le dit mon adage << derrière toute victoire se trouve une bataille >> HN. Mais cette bataille n'a pas été menée seule, raison pour laquelle je tiens aujourd'hui à adresser toute ma gratitude à l'endroit de nombreuses personnes.

« Tout d'abord, je tiens à remercier ma famille plus particulièrement ma chère et tendre maman à qui je dédie aujourd'hui ce mémoire : cette maman que j'ai su admirer , calquer et dont j'ai pu au fil des années m'approcher pour ses précieux et sages conseils, cette maman en Or qui a su être notre plier , la seule qu'il me fallait afin d'accomplir tout ce que j'ai pu réaliser à ce jour .D'elle je retiens plusieurs valeurs, la dignité, l'honnêteté , l'équité et le respect . Je t'aime maman »

Mention spéciale et beaucoup de respect à mon cher papa pour son soutien et ses conseils qui venaient toujours au moment dont on en avait le plus besoin. Un remerciement collectif et plein d'amour à mes frères et sœurs.

Particulièrement, je tiens à remercier Monsieur Théophile Serge NOMO directeur des programmes de cycles supérieurs à l'UQTR, qui a été mon directeur de recherche pour ses conseils et directives ce qui ont concouru aujourd'hui à la concrétisation de ce mémoire. Aussi mes remerciements à l'endroit de Monsieur Ayi Gavriel Ayayi, professeur d'économie financière (Département des Sciences de la Gestion UQTR), pour l'impressionnant partage de connaissances dont il fait preuve ainsi que tous les encouragements à mon égard, je me souviens d'un de ses adages phares << Demain commence aujourd'hui >>, une réflexion qui m'inspire beaucoup et que j'avais pris comme gage de réussite et en y croyant, aujourd'hui rien qu'avoir finaliser ce mémoire est comme un accomplissement.

Merci pour votre soutien, merci d'avoir cru en moi !

INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont considérées comme l'épine dorsale de la croissance économique dans presque tous les pays, comme état en est fait dans les médias, les chaires de recherche, les gouvernements et les organisations internationales (Revue entreprendre 1996). En effet, les PME contribuent à offrir des possibilités d'emploi, agissent en tant que fournisseurs de produits et services à de grandes organisations (Rajesh., Suresh et Deshmukh, 2008). Celles-ci ont notamment connu une croissance fulgurante et constituent en une force dynamique dans le développement de l'économie sénégalaise depuis le lancement du processus de la dévaluation du francs CFA selon des sources du site sur le commerce au Sénégal. Par ailleurs, on note une démultiplication importante des PME sénégalaises tant dans les milieux urbains que ruraux, elles couvrent principalement les activités de production de biens, de transformation, d'agriculture, de commerce, de transport et d'autres services dans le domaine des TIC etc. On compte quelques 85 000 PME répertoriées au Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations (NINEA) en 2003, plusieurs milliers de 2006 à nos jours.

Considérées comme une des principales sources de création de richesse, d'emplois, et de formation de la main d'œuvre, les PME sénégalaises constituent également, un facteur important d'intégration sociale et puissant levier de lutte contre la pauvreté. Plusieurs études macro-économiques et sectorielles, émanant d'administrations et d'institutions publiques et privées (ANDS), font apparaître aujourd'hui des indicateurs relatifs à la contribution des PME à l'économie nationale, extraits du site du commerce au Sénégal :

- Nombre d'emplois salariés créés : 42% du total des emplois du secteur moderne
- Chiffre d'affaires total national : 36% sont fournis par les PME

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

• Nature juridique : on retrouve toutes les catégories juridiques prévues par L'OHADA : SA, SARL, SURL, SAU, GIE, EI, SCS, SCA, Coopératives...

• Répartition géographique et sectorielle : près de 82% des PME sont concentrées dans la zone A (Dakar, Pikine et Rufisque) et la zone B (Sébikhotane, Sangalkham et Thiès).

Ce dernier point a été très essentiel dans l'élaboration de l'échantillon de cette étude, vue l'importance des activités qui ont été dénotées dans la zone A à savoir plus précisément Dakar qui est la capitale régionale du Sénégal. Comme il est illustré par la carte ci-dessous ou les signaux rouges représentent les régions avec un taux de présence important des PME.

Figure 1

Carte du contexte de l'étude (Sénégal) avec les Zones à présence significative de PME.

En outre, le développement des PME au Sénégal est retardé en particulier par les contraintes liées au marché et les limites internes des PME tels que le capital limité, des équipements amortis et mal entretenus qu'elles utilisent dans la majeure partie du temps pour la réalisation de leurs activités clés, une technologie obsolète, le manque de compétences de gestion ainsi que d'expérience. Lesquelles causes ont été confirmées par une étude de Webster & Taussing en 1999.

Parmi ces difficultés, le manque de ressources financières et d'expérience en gestion financière sont actuellement l'un des problèmes les plus graves. Des pratiques de gestion financière inefficaces peuvent freiner la rentabilité des PME et par conséquent augmenter les obstacles à la croissance pour ces dernières. Les pratiques de gestion financière ont des relations étroites avec la direction de l'entreprise, et beaucoup d'autres décisions sont également liées à celles-ci. Dans les activités d'exploitation ainsi que les activités d'investissement des PME, il y a une multitude de situations impliquant des décisions financières qui apparaissent et devant lesquelles les propriétaires dirigeants doivent être en mesure de prendre les bonnes décisions afin de mener à bien leurs actions.

Au final, on peut souligner un aspect critique à savoir les activités de financement, de nombreuses institutions financières sénégalaises ne veulent pas accorder de financement aux PME, car elles éprouvent d'innombrables difficultés pour établir le niveau de risque de celles-ci en raison de l'insuffisance voir l'indisponibilité des informations financières nécessaires à leur analyse comme soulevé par Sylvie Wabo en 2012 lors d'une étude sur les difficultés de financement auxquelles les PME sont confrontées en Afrique .

Par ailleurs, la recension des écrits effectuée dans le cadre de cette étude nous a permis de constater le fait que les études réalisées jusqu'ici sur ce champ d'étude soulèvent généralement la nature des pratiques de gestion financières présentes dans les PME et leurs typologies mais pas en se focalisant exclusivement sur la nature de l'implication des propriétaires dirigeants qui sont les principaux acteurs impliqués on entend par cela (Donneurs d'ordre et utilisateurs finaux des données financières produites). C'est dans cette perspective, que nous avons entamé cette étude en adoptant l'approche qui se focalise sur l'observation des comportements des acteurs principaux en l'occurrence les propriétaires dirigeants afin de contribuer à l'avancement des connaissances sur les différents aspects qui peuvent affecter de manière positive ou négative la performance des PME.

Toutefois, à travers cette présente étude nous souhaitons atteindre trois principaux objectifs à savoir :

- Saisir, comprendre et analyser les pratiques de gestion financières appliquées jusqu'à l'heure par les PME sénégalaises tout en prenant en compte les caractéristiques des propriétaires dirigeants et des PME.

- Obtenir des informations capitales tant sur les performances obtenues que sur les aspects managériales et organisationnels des PME sénégalaises. (pistes de recherche futures)

- Faire des recommandations pour l'amélioration significative des pratiques de gestion financières et de la rentabilité des PME sénégalaises.

De ceci découle un bon nombre de questions de recherche auxquelles on aura à répondre tout au long du déroulement de l'étude à des fins d'atteindre les objectifs ci-dessus cités :

- Quelles sont les profils des propriétaires dirigeants et quelles sont les pratiques de gestion financières présentes dans les PME sénégalaises ?
- Quelle est l'influence des caractéristiques des propriétaires dirigeants et des PME sur les comportements en matière de pratiques de gestion financière des propriétaires dirigeants ?
- Comment les PME à savoir les propriétaires dirigeants s'organisent-ils sur le plan managérial pour mener leurs activités et procéder à leurs prises de décisions ?
- Quelles sont les conséquences des interrelations entre les dimensions (propriétaires dirigeants, PME et pratiques de gestion financière) sur la performance en termes de rentabilité des PME ?

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le plan lié à cette partie sera établit comme suit, dans une première phase nous procéderons à la recension des écrits sur les différents concepts clés de l'étude avant d'en venir lors de la seconde phase à l'élaboration et à la présentation de notre cadre d'analyse. Tout d'abords fixons nous sur les concepts clés liés à l'étude en évoquant notre question principale de recherche à savoir :

Quelles sont les comportements des **propriétaires dirigeants** à l'égard des **pratiques de gestion financière** et la relation de ces derniers avec **la performance** de la PME ?

Sur ce, nous avons quatre (04) concepts clés à savoir les propriétaires dirigeants, les PME, les pratiques de gestion financières et la rentabilité des PME sur lesquels nous nous prononcerons successivement dans les chapitres à venir.

CHAPITRE 1 - MISE EN CONTEXTE

1.1 L'ÉCONOMIE SÉNÉGALAISE

Les séries de changements apparus en 1994 et en particulier les réformes axées sur le marché en 1996, juste après la dévaluation du FCFA, ont marqué un tournant dans l'histoire du développement économique du Sénégal. Les réformes ont porté sur les réalisations remarquables en termes de croissance du PIB, la stabilisation macro-économique, l'expansion des exportations, l'investissement étranger direct (IED), et la réduction de la pauvreté (Vo, 2005).

Deux décennies de rénovation ont été marquées par une transformation spectaculaire de l'économie du Sénégal, le voyant évoluer d'une économie agraire pauvre pour devenir un acteur national proactif, étant dirigé par le commandement et la planification vers la prospérité sur les mécanismes du marché. Les principales réformes structurelles ont été adoptées ou sont en train d'être mis en œuvre. Les marchés ont été ouverts à la concurrence. Une contrainte budgétaire sous l'initiative privée a été mise en place dans les entreprises publiques. Le secteur bancaire est en cours de réorganisation et les marchés de capitaux sont en cours d'élaboration pour soutenir une mobilisation efficace des ressources.

Alors que beaucoup reste à faire pour consolider ces transformations, le sens général de direction est clair (Banque mondiale et Banque africaine de développement, 2008). Dans le cas de la réforme au Sénégal, les recherches antérieures ont eu tendance à s'appuyer presque exclusivement dans le sens des études macro centrage sur la stabilisation et la croissance. Ainsi pour répondre à l'intérêt de cette recherche, notre étude est orientée micro et plus consacrée à une meilleure compréhension de l'environnement des affaires au Sénégal et de ses spécificités du point de vue des PME (Baumgarte, 2000).

1.2 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPTISES ET LEURS RÔLES

Julien et Marchesnay en 1987 se sont prononcés sur les PME en affirmant que celles-ci sont caractérisées par un certain nombre de spécificités qui permettent de dresser un profil organisationnel type. Ajouté à ceci, Levratto en 2006 évoque le fait que les caractéristiques des PME reflètent les dimensions économiques mais aussi sociales et culturelles d'un pays. Pour ce qui est des classifications liées à leur constitution, on dénote deux types de classifications évoquées par P.A julien en 1998 à savoir :

- **Quantitative :** Selon lui est considéré comme PME toute entité ayant un effectif compris entre 0 à 50 travailleurs pour des pays comme la France et le canada.

- **Qualitative :** Correspondant plus au fait de s'intéresser à la structure organisationnelle de l'entreprise on peut citer entre autres des caractéristiques soulevé par celui-ci : la centralisation et la personnalisation de la gestion autour du propriétaire dirigeant, la faible spécialisation de travail, une stratégie intuitive ou peu formalisée ainsi qu'une forte proximité des travailleurs, le système d'information interne simple et peu formalisé, le système d'information externe simple basé sur les contacts directs, la structure d'organisation plate.

Toutefois, une définition des PME plus complète émise par l'union européenne, du fait qu'elle inclut simultanément les aspects (effectifs, Chiffres d'affaires et bilan), sera considérée pour la sélection des PME qui constitueront l'échantillon de la présente étude comme illustrée par le tableau 1 ci-dessous extrait du guide de l'utilisateur 2006 p14 de la commission européenne :

Entreprises	Effectif (nombre de salariés)	Chiffre d'affaires annuel (en euros)	Total de bilan annuel (en euros)	Autonomie
Micro-entreprise	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions	25 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	< 10 millions	< 10 millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions	
Grande entreprise	Plus de 250	> 50 millions	> 43 millions	

Tableau 1: Définition juridique de la PME selon l'Union européenne

Dans le cadre de cette étude, la typologie retenue pour l'interprétation des résultats dans le but de dresser un profil des PME de l'échantillon est celle de Fillion 1988 qui évoque deux types de PME en fonction de la nature de la structure, des objectifs et de la philosophie d'action du P-D bien illustré par le tableau ci-dessous établit :

Tableau 2

Typologie des PME, source Fillion 1988.

Points d'analyse	La classique	La comète
Objectifs du P-D	Pérennité	Croissance
Philosophie d'action P-D	Constance	Innovation
Principales activités du P-D	Gestion des opérations courantes	Stratégie, marketing, ventes, développements. Identification de solutions aux problèmes de trésorerie
Employés	Appartenance – Stabilité	Motivation élevée - Autonomie
Postes de travail	Les taches sont définies pour tout ce qui est lié à l'essentiel.	Évolution constante des tâches et de la façon de s'organiser pour les réaliser
Structure	Simple	Organique. Révisions et ajustements continus
Délégation	Peu	Très grande
Système de communication	Hiérarchique - souvent non verbaux	En tous sens, fréquentes

Selon Berthe en 2007, lors de son étude sur les problèmes de financement des PME à savoir le mali ce dernier a pu s'intéresser aux différents rôles que jouent les PME dans l'économie des pays en développement comme par exemple le Sénégal et qui sont au nombre de cinq (05), lesquels rôles nous avons trouvé intéressant d'évoquer à savoir :

1. La création de l'emploi
2. Le renforcement du tissu industriel
3. L'implantation optimale des forces productives
4. Le développement vers l'exportation
5. La diffusion de l'esprit d'entreprise

CHAPITRE 2 - LES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS DES PME

Toute étude sur la PME implique nécessairement de se prononcer sur les propriétaires-dirigeants de PME qui sont des acteurs économiques évoluant dans un environnement complexe d'entreprises selon Schumpeter, 1934. Tout d'abords, les caractéristiques personnelles du propriétaire dirigeant seront abordés plus précisément les variables que la littérature considère susceptibles d'influencer le comportement managérial de ce dernier, à savoir : l'âge, le sexe, la formation, l'expérience, les traits, les motivations, les compétences individuelles (St-Pierre, J. et Cadieux, L. 2011), avant de faire état des connaissances sur les typologies de ces acteurs et d'énoncer plus spécifiquement celle choisie pour l'analyse.

2.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS

Plusieurs recherches ont tenté d'investiguer sur les caractéristiques du propriétaire dirigeant et leur influence sur la performance des PME en incluant leur passé et les caractéristiques démographiques tels que : l'âge, le sexe, la formation et l'expérience on peut citer entre autres Dunkelberg et al. 1988. Ses recherches ont aboutis à plusieurs validations de l'existence d'une relation significative entre ces caractéristiques et la performance en termes de rentabilité des PME que nous exploreront au fur et à mesure dans les paragraphes à suivre :

- **L'âge**

La discussion théorique autour de cette variable élabore que les jeunes propriétaires dirigeants ont plus la motivation nécessaire, l'énergie et l'engagement au travail et sont plus enclins à prendre des risques Westhead et Wright en 2000. De l'autre côté, Sarasvathy et al en 2010 arrivent à des conclusions selon lesquelles les propriétaires

dirigeants d'âge plus avancés sont de nature plus posés ayant dans la majeure partie du temps combler leur aspiration initiale ce qui pourrait affecter leur proactivité qui demeure un élément nécessaire à la découverte et à l'exploitation des opportunités.

Dobs et Hamilton en 2004, nous confirment la véracité selon laquelle cette variable affecte incontestablement le niveau de performance de l'entreprise, du fait que cette dernière a une corrélation positive avec les visions et les actions des propriétaires-dirigeants de PME lesquelles sont fonction de la performance des PME.

- **Le sexe**

Force est de constater que la proportion des entreprises détenues par les hommes dépasse largement celle détenue par les femmes comme affirmé par Chell en 2001, de plus Barringer et Jones en 2004, indiquent que le taux d'échec des entreprises appartenant à des femmes reste plus élevés que celles dirigées par des hommes en raison de l'accès limité au financement et les exigences de garantie strictes dues à la considération par les prêteurs potentiels de l'effet des doubles fonctions de la femme en affaires (combinaison travail & famille) sur la gestion future de ses activités (Smith et al, 2003). Par ailleurs, notons que ces conclusions furent affirmées encore une fois de plus avec les études de Blanchard et al en 2009, ces derniers ayant souligner l'importance du genre du fait qu'il affecte le style de gestion des entrepreneurs.

- **La formation**

Selon Barbero et al 2011, l'éducation améliore la qualification professionnelle du propriétaire dirigeant car lui fournissant les compétences numériques et l'alphabétisation de base, lesquelles qualités sont nécessaires pour augmenter les chances de survie de son entreprise. Les études ressortant de la littérature et qui se sont prononcées sur le niveau d'éducation du propriétaire dirigeant tend à être divisé en deux écoles de pensée. Certaines études indiquent que le fait que ce dernier possède un diplôme de l'enseignement supérieur

ou encore un diplôme de troisième cycle semble stimuler la croissance de l'entreprise ce qui aurait ainsi un impact sur sa survie (Delmar et wiklend, 2008).

L'argument contraire est que le propriétaire dirigeant de PME, détenteur d'un niveau élevé de formation, atteint généralement des taux de croissance plus faibles que ceux qui sont moins bien éduqués vue que la logique de leur processus de décision n'est pas établie sur le même socle (Hall, 2000). Dans la même foulée Ireland et al en 2003, confirment le fait que les propriétaires dirigeants plus éduqués ont plus tendance à avoir un processus de décision plus complexe et formel ce qui peut ralentir le démarrage de certains projets et lui faire ainsi perdre certaines opportunités alors que ceux étant moins éduqués opèrent le plus souvent avec un processus simple et plus informel et de ce fait passe à l'action de manière plus intuitive et instantanée les faisant ainsi exploiter le plus d'opportunités.

- **L'expérience**

Des études de Richbell et al en 1989 ont prouvé que l'expérience du secteur de gestion ajoutée à l'expérience préalable dans des PME en tant que propriétaire dirigeant aurait tendance à corréler avec une plus grande croissance. Par ailleurs, une étude menée par Burns en 2000 a permis de constater que le propriétaire dirigeant de PME aux États-Unis avec peu d'expérience à la phase de démarrage pourrait faire face à certaines difficultés de gestion pour ce qui du passage d'une phase de croissance à une autre. Le nombre d'années et le type d'expérience acquis par le propriétaire-dirigeant avant de se lancer en affaires sont des variables importantes citées dans la littérature. Delmar et Wiklend en 2008, rapportent que 90% des compagnies ont un fondateur qui a travaillé dans la même industrie; tandis que Cooper en 1972 affirme qu'environ 85% des nouvelles entreprises avaient des produits ou services initiaux résultant de l'expérience technique antérieure du fondateur.

2.2 LA TYPOLOGIE DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS

Les études précédentes ont pu dégager un bon nombre de typologie de propriétaires dirigeants en fonction de plusieurs critères d'appréciation préétablies et validés par la suite par des études empiriques ou dans la majeure partie du temps fortifiées par une revue de littérature assez structurée . Dans un premier temps nous passeront en revue l'état de l'avancée de la connaissance sur la typologie des propriétaires-dirigeants avant de vous présenter dans une seconde partie la typologie des propriétaires dirigeants retenue dans le cadre de cette présente étude. Une avancée des connaissances sur la typologie des propriétaires dirigeants est établit dans le tableau ci-dessous grâce à des éléments extrait du working paper de Filion en 1998 :

Tableau 3

Typologie des propriétaires dirigeants

Dates	Auteurs et typologies
1967	Smith avec ces deux (02) types d'entrepreneurs : 1. L'artisan 2. L'entrepreneur d'affaires
1970	Collins et Moore avec ces deux (02) types d'entrepreneurs : 1. L'entrepreneur administratif 2. L'entrepreneur indépendant
1974	Laufer avec ces quatre (04) types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
1989	Lafuente et Salas avec ces quatre (04) types de nouveaux entrepreneurs en Espagne basé sur leurs aspirations : 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 4. Managérial
1996 & 1999b et d	Filion avec ces deux (02) types d'entrepreneurs : 1. Opérateur 2. Visionnaire
1999[e]	Filion avec ces Deux types de travailleurs autonomes : 1. Volontaires 2. Involontaires

Rapport-Gratuit.com

Dans le cadre de cette étude l'interprétation des résultats sera basée sur la typologie PIC et CAP de Julien et Marchesnay (1996), ces derniers ayant évoqué avec précision deux types de propriétaires-dirigeants qui agissent avec deux logiques divergentes à savoir :

- la logique patrimoniale (PIC = Pérennité, Indépendance et Croissance) et
- la logique entrepreneuriale plus risquée (CAP = Croissance, Autonomie et Pérennité).

Nous examinerons les résultats à obtenir ultérieurement en élaborant le profil des propriétaires dirigeants des différents PME qui vont constituer l'échantillon tout en nous basant sur les spécificités de cette typologie ci-dessus établie.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

➢ CONCLUSION

Au final les caractéristiques ainsi que la typologie qui ont été ci-dessus présentés à propos des propriétaires dirigeants nous donnent une idée de ce qui pourrait influencer le comportement de ces derniers dans leur processus de prises de décisions par rapports aux pratiques de gestion financières, ce qui nous aident incontestablement à la compréhension et à l'interprétation de leurs univers et de leurs actions posées dans leurs environnements organisationnels ainsi que leurs interactions avec les différents acteurs impliqués et avec lesquels ils interagissent dans l'ensemble des processus de leurs organisations .

À présent, passons en revue les différentes pratiques de gestion financière qui peuvent prévaloir dans une entreprise en cohésion avec notre angle d'analyse choisi.

CHAPITRE 3 - LES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Comme indiqué plus haut, cette étude se concentre sur un cadre de cinq domaines spécifiques de la gestion financière :

- le système d'information comptable.
- la gestion du fonds de roulement
- les rapports et l'analyse financière
- la gestion de la budgétisation du capital (l'investissement)
- la gestion de la structure financière (le financement)

Ces cinq contextes ont été étudiés par McMahon en 1991. Cette mise au point est nécessaire et appropriée pour les pratiques de gestion financière des PME au Sénégal, étant donné les informations disponibles pour la recherche.

Toutefois, dans une perspective de rester cohérente à notre démarche nous avons veillé à étaler plus en détails sur ces cinq pratiques de gestion financières dans notre section d'analyses des résultats, ces différents éléments qui composent chacune de ces pratiques de gestion financières citées ci-dessus seront vus en profondeur plus loin.

3.1 LA GESTION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

3.1.1 Définition de la structure financière

La structure du capital de l'entreprise se réfère aux comportements de financement des entreprises (Myers, 2001). Elle comprend toutes les sources de financement à long terme et demeure la combinaison du financement à long terme d'une entreprise représentée par la dette, les actions privilégiées et ordinaires ainsi que les capitaux propres (Christian et al. 2009).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3.1.2 L'impact de la gestion de la structure financière sur la rentabilité

Dans leur étude de la structure du capital dans les pays du G-7, Rajan et Zingales en 1995 ont décelé des engrenages au Royaume-Uni étant positivement associés à la proportion fixe du total des actifs et la taille de l'entreprise, mais négativement connexes au niveau de la rentabilité et au marché-to-book ratio. Néanmoins, le travail de pionnier de Modigliani et Miller en 1958 montre que l'évaluation de l'entreprise sera indépendante à sa structure financière en vertu de certaines hypothèses clés. Une fois que ces hypothèses fondamentales sont assouplies, la structure du capital peut devenir pertinente. En outre, les entreprises peuvent trouver qu'il y a des restrictions à l'accès au financement externe, et les coûts des différentes formes de financements externes peuvent différer citons entre autre l'étude de Daskalakis et Psillaki en 2008.

Toutefois, Shyam-Sunder et Myers en 1999 affirment qu'en vertu de ces imperfections de marché, les entreprises vont tenter de sélectionner des niveaux de dette et de financement par fonds propres afin d'atteindre une structure optimale du capital. L'analyse empirique de la structure du capital se heurte à quelques difficultés, et comme l'a soutenu Harris et Raviv en 1991, "l'interprétation des résultats doit être modéré par une prise en considération de la difficulté à mesurer les deux leviers et les variables explicatives d'intérêt". Cela est compatible avec les prédictions théoriques de Jensen & Mekling en 1976, basées sur la théorie de l'Agence et le travail de Myers en 1984, qui fait valoir que, en raison des asymétries de l'information, les sociétés avec engrenage élevé auraient tendance à passer à côté de certaines opportunités d'investissement (VAN positives).

Myers a fait ainsi valoir que les sociétés avec de grandes possibilités d'investissement (également connu sous le nom des options de croissance) tendent à détenir des rapports de transmission faibles. Par ailleurs, comme elles ne fournissent pas encore de possibilités de croissance accrue de leur revenu, ces types de sociétés peuvent être réticents à prendre d'importants engagements contractuels à ce stade. De même,

Shyam-Sunder et Myers en 1999, soulignent que vu que les possibilités de croissance sont largement immatérielles et présentent des options de croissance mitigées, les entreprises ne souhaitent pas dans la majeure partie du temps contracter des emprunts supplémentaires.

Toutefois, les données empiriques concernant la relation entre l'engrenage et les opportunités de croissance sont plutôt mitigées. D'une part Titman & Wessels en 1988 trouvent une corrélation négative tandis que Kester en 1986 ne trouve aucun appui pour cette corrélation négative présumée entre les possibilités de croissance et d'engrenage. Cependant, d'autres études sont arrivées à une conclusion similaire à savoir, Titman & Wessles en 1988 qui ont affirmé que la rentabilité négative est liée à l'engrenage. Toutefois, étant donné que l'analyse s'effectue efficacement sous une forme d'estimation, un tel résultat masque la demande sous-jacente ainsi que les interactions qui sont susceptibles de se produire (Modigliani et Miller, 1963). Bien que du côté de l'offre on peut s'attendre à ce que les entreprises plus rentables aient un meilleur accès à la dette. Par ailleurs, Stiglitz et Weiss en 1981 soulèvent le fait que l'incapacité des prêteurs (Banques, Capital-risque, bailleurs de fonds, anges etc.) de faire la distinction entre les bons et les mauvais emprunteurs (risques ex ante) les empêche d'appliquer des taux d'intérêts variables dépendants des risques réels. Dans ce cas, les prêteurs sont obligés d'augmenter le coût général d'emprunt, ce qui aura tendance à provoquer des effets indésirables de sélection comme bon nombre de risques dépendent du marché à cause du coût élevé de l'emprunt.

À cause de cette asymétrie d'information, les entreprises auront tendance à préférer le financement interne à un financement externe. Modigliani et Miller en 1963 font valoir que, en raison de la déductibilité fiscale du paiement des intérêts, les entreprises peuvent préférer l'équité de la dette. Cela donne à penser que les entreprises choisiraient d'avoir des niveaux élevés de dette afin d'obtenir les boucliers fiscaux attrayants. Cependant, d'autres comme Miller en 1977 souligne des limites dans l'argumentation

soumise par Modigliani en 1963, en considérant le biais qui peut sévir de la fiscalité personnelle. En outre, DeAngelo et Masulis en 1980 font valoir que l'intérêt porté sur les boucliers fiscaux peut être sans importance pour les entreprises disposant d'autres boucliers fiscaux, comme la dépréciation. Une autre hypothèse à ce sujet provient de

Myers et Majluf en 1984 qui évoque la théorie de Pecking-order. Leurs arguments sont basés sur l'asymétrie de l'information, ils prédisent que les compagnies auront une préférence plus portée sur les sources de capital internes plutôt qu'externes. De plus il est dénoté que les entreprises présentant des niveaux élevés de bénéfices préfèrent financer des investissements avec des bénéfices non répartis que par le recours à la dette. La conclusion de Rajan et Zingales en 2003 concernant l'existence d'une relation négative entre l'engrenage et la rentabilité est conforme à la théorie de pecking-order de Myers en 1984. Se fondant sur la littérature examinée à ce point, il est logique de faire valoir la proposition suivante :

P1 : Une bonne gestion de la structure du capital aurait une relation positive avec la performance.

3.2 LE FONDS DE ROULEMENT

3.2.1 Définition du fonds de roulement

Selon la définition de Weston et Brigham en 2005, « Le fonds de roulement se réfère à l'investissement de l'entreprise dans les actifs à court terme, en espèces, titres à court terme, comptes débiteurs et inventaire, et ainsi il demeure capital autant pour les débiteurs que les créanciers, car il informe sur le niveau de solvabilité de la société ».

3.2.2 Impact de la gestion du fonds de roulement sur la rentabilité

La gestion du fonds de roulement est importante en raison de ses effets sur la rentabilité de l'entreprise et le risque et par conséquent sa valeur comme illustré par Smith

en 1980. D'une part, maintenir les niveaux des stocks élevés réduit le coût des interruptions possibles dans le processus de production, ainsi que les pertes commerciales en raison de la rareté des produits ce qui réduit les coûts d'approvisionnement et protège contre les fluctuations de prix comme affirmé par Blinder & Manccini en 1991. D'autre part, l'octroi de crédit commercial favorise les ventes de l'entreprise de diverses façons car le crédit commercial peut agir comme une réduction de prix efficace validée par une étude de

Petersen et Rajan en 1997, permettant aux clients d'acquérir des marchandises en période de faible demande (Emery, 1987), mais aussi de vérifier que la marchandise qu'ils reçoivent correspond aux détails de leurs commandes (rapport prix et qualité) ainsi que de s'assurer que les services contractés sont effectués comme avancé par Smith en 1987. Tout ceci aide les entreprises à renforcer les relations à long terme avec leurs clients selon Smith en 1999. Toutefois, les entreprises qui obtiennent le plus de crédit pour le commerce peuvent avoir une plus faible rentabilité. Brennan et al, en 1988 évoquent le fait que si les entreprises investissent plus dans l'actif à court terme, elles seront moins risquées mais seront exposées à une probabilité élevée d'avoir une liquidité moindre.

Lawrence and Chad en 2012 soulèvent que les décisions au sujet du montant à investir dans les comptes de stocks, le niveau de crédit à accepter pour un client donné , ainsi que des achats à crédits à contracter au niveau des fournisseurs, sont consignées dans le cycle de conversion des liquidités de l'entreprise, qui représente selon Lamberson en 1995 le nombre moyen de jours entre la date où l'entreprise doit commencer à payer ses fournisseurs et la date où il commence à percevoir des paiements de ses clients. Selon une étude de Van & Wachowicz en 2000, les composants du fonds de roulement seront fondés sur l'objectif de l'entreprise et la maximisation des profits et ainsi le raccourcissement du cycle de conversion en espèces aura des effets positifs ou négatifs sur la rentabilité de l'entreprise. Plus précisément, Shin et Soenen en 1998 analysent la relation entre le cycle de conversion de trésorerie et la rentabilité pour un échantillon d'entreprises inscrites en bourse aux États-Unis dans la période allant de 1974 à 1994. Leurs résultats montrent que

réduire l'argent du cycle de conversion dans une mesure raisonnable augmente la rentabilité des entreprises. Plus récemment, Deloof en 2003 a analysé un échantillon de grandes entreprises belges pendant la période s'étalant entre 1992 à 1996 et leurs résultats confirment que les entreprises belges peuvent améliorer leur rentabilité en réduisant le nombre de comptes débiteurs qui sont en circulation et de plus réduire les inventaires d'un jour. Entre autre de leurs conclusions, ces auteurs confirment que les entreprises moins rentables attendent plus longtemps pour payer leurs factures et que la plupart des actifs de ces sociétés sont sous la forme d'actif à court terme.

En outre, le passif à court terme est une de leurs principales sources de financements extérieurs, compte tenu les contraintes de financement à obtenir des fonds dans les marchés des capitaux à long terme (Petersen et Rajan, 1997). Dans cette même lancée, Petersen et Rajan, 1997 et Danielson et Scott en 2000 montrent que les petites et moyennes entreprises américaines utilisent les crédits octroyés par leurs fournisseurs comme financement quand elles ont atteint un stade d'endettement assez important. Ainsi, la gestion efficace du fonds de roulement est particulièrement importante pour les petites entreprises (Peel & Wilson, 1996). Teruel et Solano en 2007 ont également décelé dans leurs études de la gestion de cet aspect des PME, une relation positive significative entre la rentabilité d'une PME et la bonne gestion du fonds de roulement. Nous ne pouvons cependant confirmer que le nombre de jours des comptes payables affecte le rendement des actifs. Toutefois il reste évident qu'une PME exposée à ces types de situation perd un temps assez important qui l'empêche souvent de contrôler d'éventuels problèmes. Enfin, les PME ont à se préoccuper de la gestion du fonds de roulement car elles peuvent par ce fait créer de la valeur en réduisant leur cycle de conversion d'argent comptant au minimum. De ceci, il est logique de faire valoir la proposition ci-après :

P2: Une bonne gestion du fonds de roulement aurait une relation positive avec la performance.

3.3 LES RAPPORTS ET L'ANALYSE FINANCIÈRE

3.3.1 Définition des rapports financiers et de l'analyse financière

L'information financière provient de l'exploitation des états financiers et des informations associées pour une fluidité et une facilité dans le processus de prise de décisions managériales, lesquels documents financiers doivent être en parfaite adéquation avec la structure de l'entreprise (McMahon, 1991).

3.3.2 Impact de l'information financière et de son analyse sur la rentabilité

Plusieurs auteurs, Meredith et al. 1986 ainsi que McMahon se sont prononcés sur la nature et l'utilisation des états financiers. Rausch en 1982 a mis l'accent sur l'importance de développer les compétences en production et interprétation des États financiers pour surveiller la santé financière et le progrès des activités de l'entité. Parmi ces vagues d'auteurs on peut aussi citer Hutchinson et Ray, 1986 ; Stanworth et Curran 1986 qui ont pu de leur part, effectuer des publications récentes en traitant les caractéristiques distinctives, les problèmes et les besoins des entreprises à croissance faible. Sans exception, celles-ci ont mis en évidence les contraintes présentes dans les petites entreprises en croissance. Les publications détaillent également les changements nécessaires à l'organisation et à la gestion de ces entreprises afin de leur permettre de survivre et de prospérer. Comme l'indiquent Hutchinson et Ray en 1986, la croissance peut entraîner des contraintes financières telles que des difficultés de trésorerie et l'usage excessif de la dette.

Ces problèmes financiers créent un besoin critique pour un meilleur contrôle financier qui peut se matérialiser par une mise à niveau de reporting financier et de systèmes d'analyse qui a été bien recommandé par McMahon en 1991. Des résultats significatifs sont ressortis de son étude empirique menée auprès de 1100 PME Australiennes à savoir : 3,2% font appel à des professionnels extérieurs pour le traitement de leurs informations financières, avec 30,4% qui utilisent un système financier interne

standard, 16,8% utilisent un système financier interne adapté, 9,6% n'ayant aucun système financier installé en plus de 25,8% qui pratique le mode manuel. D'autre part, Ray et Hutchinson en 1983 évoquent les pratiques financières de reporting et d'analyse dans les entreprises à croissance faible, tandis que Thomas et Evanson en 1987 ont examiné les associations possibles entre les pratiques de reporting et d'analyse financières et les niveaux de performance de l'entreprise. Ray et Hutchinson en 1983 en se penchant sur le financement et le contrôle des pratiques financières dans les petites entreprises en croissance rapide ont examiné les dossiers financiers d'un échantillon de 33 entreprises situées au Sud de l'Angleterre « en super croissance » pendant dix (10) ans avant leur lancement et pendant quatre (04) ans après. Pour fournir un point de référence, ils ont examiné également un échantillon similaire de petites entreprises qui ont un degré de croissance moindre. Ils sont ainsi arrivés au résultat selon lequel, Il y existait une tendance vers une information financière plus fréquente dans les entreprises à croissance développée et qui sont devenues par la suite des entreprises publiques. Toutefois et selon eux, la production de rapports financiers historiques ne diffère guère entre les entreprises à croissance importante et un échantillon similaire d'entreprises à croissance moindre.

Thomas et Evanson en 1987 ont pu effectuer une étude de 398 pharmacies petites situées aux États Unis, dont certaines ont fermé ou ont changé de secteur d'activité. Les résultats de leurs études ont montré qu'il n'y a pas une différence significative dans la fréquence d'obtention des États financiers entre les entreprises qui ont finalement fermé et ceux qui ont changé de secteur d'activité. À l'aide d'une analyse de régression, les chercheurs n'ont pas pu démontrer une association significative entre le nombre et la fréquence d'utilisation de ratios financiers et de rentabilité des entreprises de l'échantillon ayant réussie à maintenir leur survie. Toutefois ils ont lancé, l'hypothèse que ce fait pourrait être dû au manque de sophistication dans l'interprétation de ratios financiers. Par ailleurs, l'étude de Davies en 1994 a vérifié la relation, qui s'est avérée positive au final, entre l'information financière (le type et la fréquence des déclarations financières historiques obtenues), l'analyse financière et la rentabilité afin d'examiner par la suite les

associations significatives entre ces pratiques et le taux de croissance atteint y compris le rendement financier. Faisant référence de la littérature examinée à ce stade, il est logique d'en déduire la proposition qui suit :

P3 : L'implémentation d'un système de reporting et d'analyse financière aurait une relation positive avec la performance de la PME

3.4 LA GESTION DE LA BUDGÉTISATION DU CAPITAL

3.4.1 Définition de la budgétisation du capital

La budgétisation du capital est le processus d'identification et de sélection des investissements concernant les actifs à long terme, soit l'actif devrait entraîner des retombées sur plus d'un an. La budgétisation du capital consiste à planifier le développement du capital disponible dans le but de maximiser la rentabilité à long terme et réduire l'incertitude (Fabozzi & Pamela, 2003).

3.4.2 Impact de la budgétisation du capital sur la rentabilité

Contrairement aux décisions du Fonds de roulement, les décisions budgétaires engagent des fonds pour une période de temps de plus d'un an et peut avoir un impact sur la position stratégique de l'entreprise au sein de son industrie ce qu'atteste une étude menée par Brigham en 1995 qui soulignent l'importance de la budgétisation du capital pour une PME comparée à ses grandes homologues en raison du manque d'accès aux marchés publiques. Grablowsky et Burns en 1980 définissent le processus de budgétisation du capital comme étant le dépistage et l'analyse de l'investissement initial et la sélection par le biais des différentes méthodes d'évaluation du projet. La classification des projets d'immobilisations selon différentes dimensions (autrement dit, la vie économique, risque et coût d'opportunité d'autres projets) est nécessaire en raison des caractéristiques de l'affect du projet sur le développement des activités de l'entreprise. Une importance capitale doit être portée à la détermination des avantages de

Rapport-Gratuit.com

l'investissement et de voir si ceux-ci l'emportent sur les coûts initiaux, d'où la gestion première qui s'impose par une estimation des flux de trésorerie futurs liés à l'investissement. Toutefois, une étude de Soldofsky en 1964 se prononce à ce sujet en montrant autour de 58% des répondants qui ont utilisé la méthode du délai de récupération alors que seulement 4,1% ont procédés à la méthode des flux futurs de trésorerie (l'actualisation). De plus, Fabozzi en 2009 a aussi eu à souligner l'importance de procéder à l'évaluation des projets.

Brigham et Ehrhardt en 2008 affirment que les décisions budgétaires, également connues sous le nom de ''Capital investissement'' ou décisions de dépenses en immobilisations, demeurent essentielles au succès de toute entreprise. Ces auteurs font valoir que les décisions budgétaires sont essentielles au bien-être financier de l'entreprise et sont parmi les plus importantes décisions que doivent prendre les propriétaires ou gestionnaires d'entreprises. Dans la même vague Luoma en 1967 évoque le fait que la raison d'être de cette croyance est que les décisions budgétaires, concernant le capital, impliquent souvent une dépense de capital significative pour acquérir des terrains, bâtiments ou équipements. Ajouté à cela, l'acquisition de ces actifs entraine des obligations financières durables et récurrentes. Selon Nelson en 1970, les contraintes financières telles que les paiements d'intérêts, loyers ou paiements de prêt peuvent créé des difficultés financières pour les entreprises qui entreprennent un projet dont les flux attendus autrement dits les flux de trésorerie futurs ne sont pas significatifs ou sont insuffisants pour fournir le retour espéré sur l'investissement.

Malgré la couverture par les écoles de commerce, une pléthore de sondages antérieurs des grandes entreprises suggère que les décideurs utilisent souvent des procédures moins formelles que celles recommandées par les écoles de commerce. Par exemple, Pattillo lors d'une étude menée en 1981 recensent 75 % de son échantillon n'utilisant pas de techniques de flux de trésorerie actualisés. Malgré la première preuve de la faible utilisation de pratiques budgétaires sophistiquées du capital par les grandes

entreprises américaines, des études ultérieures signalent une utilisation accrue du capital risque et de sa budgétisation grâce à l'utilisation de techniques sophistiquées (Klammer & Walker, 1987). Brigham en 1992, suggère que la budgétisation de capital pourrait être plus importante au niveau des plus petites entreprises qu'au niveau de ses homologues de plus grandes tailles en raison du manque d'accès aux marchés publics pour le financement.

La budgétisation du capital a attiré l'attention des chercheurs au cours des dernières décennies par exemple McMahon et coll en 1993 ont soutenu la première étude de budgétisation de capital des PME qui a été effectué par Soldofsky. En 1961, Soldofsky a interviewé 126 propriétaires d'entreprises de fabrication dans l'Iowa et les résultats ont été publiés en 1964. Lors de cette étude, Soldofsky a pu trouver qu'il y avait des variations considérables dans les méthodes de calcul de la période de récupération ainsi qu'au niveau de la détermination des normes de récupération. Dans de nombreuses entreprises, les périodes de récupération requis étaient flexibles selon les circonstances telles que la variabilité des espèces, les changements de produit prévus et les perspectives commerciales. Dans les petites entreprises, l'approbation pour les dépenses de capital tende à devenir une nécessité et les projets comportant des risques significatifs étaient plus susceptibles d'avoir des budgets d'investissement annuels. Seulement quatre firmes ont tenté de calculer certaines variations du coût moyen du capital pour servir un taux d'obstacle pour les projets d'immobilisations. La plupart des entreprises semblaient ignorer le lien entre leurs décisions de financement et d'investissement. Ce qui en découle de positif est qu'il reste tout à fait clair que l'évaluation des projets d'immobilisations reste incontournable qu'elle soit axée sur la détermination des flux de trésorerie futurs ou la méthode du délai de récupération. Basée sur la littérature examinée à ce stade, il est logique de faire valoir la proposition suivante :

<u>P4</u> : Une bonne gestion de la budgétisation du capital aurait une relation positive avec la performance de la PME.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3.5 LE SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE

3.5.1 Définition du système d'information comptable

Amboise et Gasse en 1980 définissent le système d'information comptable comme étant la nature et l'objet des dossiers financiers résultant de la comptabilité générale, la comptabilité analytique et l'utilisation des ordinateurs pour la tenue des registres financiers et de gestion financière.

3.5.2 L'impact du système d'information comptable sur la rentabilité

Dans les pays développés comme les États-Unis, Canada, le Royaume-Uni et l'Australie, les pratiques du système comptable dans les PME ont longtemps attiré les considérations de nombreux chercheurs. Parmi ceux-ci nous pouvons citer l'étude d'Amboise et Gasse en 1980 qui évoque que 88% de son échantillon de 51 Pme québécoises pratiquent la comptabilité analytique ajoutée à celle-ci Farhoodman et Hryck en 1985 qui ont pu examiner cet aspect sur une étude menée auprès de 69 Pme ils ont pu rapporter que pour ce qui est de l'utilisation des logiciels, celui de la comptabilité était la plus présente. D'autres recherches dans les années 1990 ont eu lieu et se sont prononcées sur le système d'information comptable, comme celles de Gul, 1991 & Chen, 1993 ; Palmer, 1994 et Gorton en 1999. Ces études ont montré qu'un système d'information comptable joue un rôle important dans la croissance des entreprises. En ce qui concerne l'utilisation de l'information financière, DeThomas et Fredenberger en 1985 ont révélés dans leurs études que 92 % des répondants avaient des états financiers préparés, la production de ces derniers se déroule à l'aide de l'information interne et des connaissances développées au sein de l'entreprise elle-même et seulement quatre pour cent (4%) se sont appuyées sur des ressources extérieures (comptable extérieurs).

Dans l'enquête d'analyse de l'utilisation de l'information comptable de PME australien, Scott en 1998 a étudié le degré auquel les gestionnaires des PME préparent et produisent les informations comptables devant servir à prendre des décisions d'affaires ou

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

à des fins légales, avec un accent particulier sur l'évaluation des propositions d'investissement de capitaux. Certaines variables influençant aussi l'élaboration des informations comptables ont été examinées. Les résultats de cette même étude soutiennent la conclusion que le montant et la nature de l'information comptable établis ou disponible dépend de plusieurs variables d'exploitation et environnementales : taille de l'entreprise, l'âge, le secteur industriel, le directeur et ses caractéristiques personnels. Les tests du chi carré menés lors de cette étude indiquent une relation positive entre les variables énumérées et la quantité d'informations comptables préparée ou acquise.

Tournoi et Germanos en 2000 ont étudié le rôle de l'information comptable sur la formulation des stratégies d'affaires des petites et moyennes entreprises en Grèce. Leur étude a souligné selon les gérants interrogés, que l'utilisation de l'information comptable fait partie des principaux facteurs qui ont facilité la conception et la mise en œuvre de leurs plans stratégiques. Le propriétaire gestionnaire peut ainsi stratégiquement avoir une vision éclairée sur les aspects tels que les bénéfices, les ventes, les coûts, les résultats de production et le service à la clientèle. Mitchell, Reid & Smith en 2000, ont fait valoir que des informations comptables pourraient aider les PME à gérer les problèmes à court terme dans des domaines comme l'évaluation des coûts, des dépenses et des flux de trésorerie en fournissant des renseignements qui serviront à la surveillance et au contrôle. Cependant, la littérature existante fournit peu de preuves de développement des systèmes d'information comptables au sein des PME. Marriot en 2000, suggère que les PME ont peu de gestion de l'information et des fois même un système de contrôle moins rigoureux. McMahon en 2001, suggère que la comptabilité financière demeure la principale source d'information pour la gestion interne dans les PME. Marriot en 2000, a également suggéré que les financiers doivent sensibiliser les propriétaires dirigeants de PME de manière considérable et que l'utilisation des ordinateurs pour la préparation de l'information comptable de gestion est fortement recommandée.

Chen en 1993 a également souligné que la comptabilité était toujours l'aspect le plus étudié ainsi que la fréquence d'utilisation des logiciels dans les petites entreprises. Selon McMahon et al. 1993, l'insuffisance du système des registres financiers dans les petites et moyennes entreprises a été bien documentée dans le rapport principal de Bolton en 1971 et dans divers rapports de recherche supplémentaire. De plus, Williams en 1986 a évalué la pertinence des registres comptables pour 10570 PME australiennes, ses résultats sont compatibles avec les conclusions de Paon en 1987 selon laquelle une proportion importante de leurs propriétaires-gestionnaires conservait des documents comptables inadéquats. Se fondant sur la littérature examinée à ce stade, il demeure évident d'effectuer la proposition suivante :

P5 : l'implantation d'un système d'information comptable aurait une relation positive avec la performance de la PME.

CHAPITRE 4 - LES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÉRES ET LA PERFORMANCE DES PME

4.1 LA DÉFINITION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Les pratiques de gestion financière sont des éléments essentiels des activités économiques qui conduisent à décider de l'acquisition et de l'utilisation efficace de la finance. L'objectif principal de cette étude s'inscrit dans une logique de connaitre la nature de l'implication des propriétaires dirigeants dans les pratiques de gestion financière et son impact sur la rentabilité des petites et moyennes entreprises. Avant d'examiner la relation entre les pratiques de gestion financières et la rentabilité des PME, le concept des pratiques de gestion financières doit être clarifié. Selon McMahon en 2009, celui-ci est une partie intégrante de la gestion globale et demeure aussi composées par les droits des gestionnaires financiers de la société commerciale. Dans la même foulée, l'étude de Frank et Pamela en 2009 affirment que les pratiques de gestion financières portent sur l'acquisition de fonds et leurs utilisations efficaces par l'entreprise et en ce sens la gestion des fonds de manière efficace parfois même affiliée à la finance d'entreprise.

Les directeurs financiers à savoir les propriétaires dirigeants dans le cas des PME, sont principalement concernés par les décisions d'investissement et les décisions de financement au sein des entreprises que cette organisation soit une entreprise individuelle (EI), un partenariat, une société à responsabilité limitée (SARL), une société ou une entité gouvernementale comme il a été recensé par l'OHADA. Parmi ces pratiques on retrouve aussi la gestion et le contrôle de l'argent ainsi que toutes opérations au sein d'une entreprise. Dans la majeure partie du temps les entreprises ont des services de financement qui sont chargés de ces fonctions mais cette configuration est souvent absente au niveau de certaines PME. Selon une étude de William en 2003, ces activités comprennent entre autre la tenue de dossiers, la tenue des bulletins de paie, le règlement des engagements envers les fournisseurs, la réception des paiements des clients, l'emprunt, l'achat d'actifs.

Dans la même vague, une recherche sur la gestion et l'analyse financière de Fabozzi et Peterson en 2003, fait ressortir une définition des pratiques de gestion financières. Selon eux, celles-ci sont souvent assimilées au financement d'entreprises ou la finance est principalement composée par la prise de décisions financières au sein d'une entité commerciale. Ces décisions tiennent compte de plusieurs aspects : des soldes de trésorerie, l'octroi de crédit, l'acquisition d'autres entreprises, emprunts auprès de banques. Les pratiques de gestion financières intègrent aussi le processus de prise de décision comportant l'acquisition, le financement et la gestion d'actifs, tout ceci pour concourir à un objectif global au sein d'une entité commerciale confirmé par une étude de Josée St pierre en 1999. Pratiquement, la majorité des décisions d'une entreprise ont des implications financières. Ainsi et vue l'importance de cet aspect de l'entreprise, les décisions financières sont attribuées aux propriétaires dirigeants et à un certain nombre de spécialistes de la finance. Et pour ces même raisons, force est de constater que les gestionnaires des autres départements de l'entreprise, évoluant dans les autres domaines au sein d'une organisation comme la production, le marketing, l'ingénierie et les ressources humaines entre autres, font ou participent à des décisions financières qu'occasionnellement selon Baker & Powell, 2005.

Par ailleurs, les pratiques de gestion financières comportent aussi la collecte des fonds nécessaires au financement des actifs et des activités de l'entreprise ainsi que la répartition des fonds entre les autres utilisations concurrentes, raison pour laquelle faudrait s'assurer que les fonds sont utilisés efficacement dans la cohérence ainsi que le respect de l'objectif de l'entreprise. Dès lors, comprendre ces pratiques est un élément clé dans la réussite de toute organisation. Car celles-ci mettent l'accent sur les décisions des entreprises qui ajoutent de la valeur à l'entreprise .Dans cette étude sur les pratiques de gestion financières nous nous focalisons sur un cadre de cinq domaines spécifiques comme il a été souligné antérieurement dans une étude réalisée par (McMahon and Scott Holmes 1991) : la gestion de la structure financière, la gestion du fonds de roulement, les

rapports et l'analyse financière, la gestion du budget d'investissement et le système d'information comptable.

4.2 LE CONTEXTE DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

Les pratiques de gestion financières dans le secteur des PME ont depuis longtemps attiré l'attention des chercheurs. Selon des objectifs distincts, les chercheurs soulignent les différents aspects des pratiques de gestion financières. McMahon et al. 1993 et 1998 résument leurs examens des pratiques de gestion financière en Australie, le Royaume-Uni et aux États-Unis. Selon leur revue de littérature, le contexte des pratiques de gestion financières comprend les domaines suivants :

- **la gestion de la structure financière** :

Les objectifs financiers, l'effet de levier financier ou engrenage, la compatibilité à présenter aux prêteurs par l'organisation, la considération de certaines connaissances sur l'utilisation efficace de la finance, les décisions financières et non financières de la structure financière.

- **La gestion du fonds de roulement** :

L'analyse coût-volume - bénéfice, le prix, les centres de budgétisation, de contrôle financier et de gestion responsabilité. Les considérations non financières et financières en acquisition d'actifs à court terme, elle permet aux gestionnaires d'évaluer l'impact d'une stratégie particulière sur la situation financière de leur entreprise, ses flux de trésorerie, la véracité du bénéfice déclaré.

- **Les rapports et l'analyse financière** :

La nature, la fréquence et le but de l'information financière, l'audit, l'analyse et l'interprétation de la performance financière, on y retrouve une multitude de rapports à

savoir (le bilan, le compte de résultat, le grand livre, le budget de caisse, certains documents personnalisés, les fiches de rapprochement bancaire).

- **Les systèmes d'information comptable** :

La nature et l'objet des dossiers financiers, la tenue de livre, la comptabilité analytique, et l'utilisation des ordinateurs dans la tenue de dossiers financiers.

- **La gestion du budget d'investissement** :

Les techniques quantitatives pour l'évaluation des projets d'investissement, le taux de rendement minimal d'un investissement ainsi que la détermination et la manipulation du risque ou de l'incertitude lié à ce dernier, la gestion des investissements à effectuer à savoir les méthodes d'évaluations et enfin la gestion des investissements encours.

Nous pouvons conclure en soulevant le fait que ces cinq dimensions des pratiques de gestion financières guideront en grande partie notre interprétation des résultats après avoir servi de base et d'appui à l'élaboration de notre questionnaire d'entrevue semi dirigé qui est l'outil principal de collecte des données de la présente étude.

4.3 LA DÉFINITION DE LA RENTABILITÉ

La rentabilité est la plus courante des objectifs dans la majeure partie des entreprises sinon on ne peut parler d'objectif principal, sans rentabilité l'entreprise ne survivra pas dans le long terme. La rentabilité peut se savoir à l'aide d'un compte de résultat (ou compte de profits et pertes). Il s'agit essentiellement d'une liste de produits et charges au cours d'une période de temps donnée (généralement un an) pour l'ensemble des activités de l'entreprise. La rentabilité peut être interprétée comme un point de repère qui informe les banques ainsi que les différentes parties prenantes sur la santé financière

d'une entreprise, ce qui les aide dans leur processus d'attribution des prêts ou pour toute décision de relation d'affaires.

Diamond, 1989 et Sharpe, 1990; ont fait valoir que si l'information fournie dans les états financiers permet de conclure que l'entreprise est rentable ou pourrait potentiellement informer sur les exercices à venir de celle-ci donc le prêteur serait capable d'en déduire le niveau de risque de chaque client composant son portefeuille ce qui leurs permettraient de prendre des décisions conséquentes et ainsi d'amoindrir le niveau de risque. La rentabilité peut être définie aussi bien comme le bénéfice comptable que le bénéfice économique. Le bénéfice comptable (ou revenu net) est la différence entre les recettes et les dépenses d'une entreprise sur une période donnée présentée par le compte de résultat. Le bénéfice comptable peut donner une vue de la viabilité de l'entreprise. Le profit économique peut montrer une perspective à long terme de l'entreprise et constitue en ce sens un indice de mesure de la rentabilité.

En conclusion, nous retiendrons quatre rapports importants pour analyser la relation entre les pratiques de gestion financières et la performance à savoir :

- **La rentabilité financière** : calculée en divisant les bénéfices nets et les avoirs des actionnaires (BN/AA).
- **Le ratio d'opérationnalité - le rendement des actifs (ROA)**: qui est le ratio du revenu de la moyenne des actifs totaux.
- **La profitabilité :** c'est le rapport entre le bénéfice net et les ventes. (BN/Ventes).
- **La solvabilité :** Actif à court terme sur le passif à court terme (ACT/PCT).

Rapport-Gratuit.com

4.4 L'IMPORTANCE DE LA RENTABILITÉ

La connaissance du passé et la mesure de la performance actuelle de l'entreprise ainsi que le fait de projeter la rentabilité future s'avèrent être très importants selon (Michael, 1995). La rentabilité est l'objectif le plus important, car il représente la capacité à générer des flux de revenus et de mesurer l'efficacité d'une entreprise. Selon une étude de Berger et al. 1995, les parties prenantes à savoir les investisseurs, les clients, les actionnaires et les organismes financiers sont à la recherche permanente d'entreprises rentables qu'elles considèrent à prime abord comme moins risquées ce qui les incitent à vouloir travailler avec celles-ci sans pessimisme. Plusieurs outils de mesures de la rentabilité ont été employés. Les taux de rendement des capitaux propres ou le taux de rendement des actifs qui reflète les résultats d'exploitation et dans le cas où les taux d'intérêt sont inclus, celui-ci ne doit pas tenir compte des décisions de financement .La rentabilité est l'un des objectifs les plus importants de la gestion financière, car un des objectifs de la gestion financière est de maximiser la richesse du propriétaire (McMahon, 1995).

La croissance, la rentabilité, les flux de trésorerie à court terme sont importants pour la survie des entreprises, alors que tous ceux-ci peuvent parfois en constituer des objectifs de performance critiques pour les organisations, cette notion de rentabilité peut être plus importante dans les petites entreprises exploitées par leurs propriétaires. Contrairement à de grandes organisations, dans ces petites entreprises de petits changements stratégiques peuvent avoir un impact énorme sur la rentabilité et la survie de ces dernières (Haynes et Fletcher, 2006). L'effet que les pratiques financières ont sur les décisions de gestion et sur la rentabilité a également été étudié par Armstrong et Fred (1996). La rentabilité est la mesure de la borne de rendement de l'entreprise (Baker & Sinkula, 2009).

En définitif, ce que nous retenons de cette recension est qu'un lien incontestable entre les pratiques financières et la rentabilité de l'entreprise ressort des écrits, cependant nous souhaitons introduire l'aspect concernant la nature de l'implication du propriétaire dirigeant dans ces pratiques financières et l'impact sur la rentabilité

CHAPITRE 5 - LE CADRE D'ANALYSE

5.1 LA PROBLÉMATIQUE

Dans cette partie nous ferons dans un premier temps une recension des écrits sur les différentes approches des concepts liés à la PME évoqués dans le cadre de cette étude pour au final arriver à nous positionner et à déterminer avec précision la problématique choisie.

5.1.1 L'état des études antérieures

Plusieurs écrits ont été effectués sur les concepts de la gestion financière. Ces études peuvent être classées en différentes catégories en fonction des liens qui a été établi entre cette dernière et les autres concepts qui entrent généralement en relation avec celle-ci à savoir les différents contextes de la PME, les propriétaires dirigeants des PME et les pratiques de gestion financières traditionnelles. Trois courants de pensée font surface dans la littérature à savoir :

- **Premier mode d'interprétation**

Dans ce rang de pensée nous retrouvons des auteurs comme Kemberg 1990, Walker et Petty 1978 qui ont fait des déductions basées sur le schème de causalité structurelle en affirmant que les pratiques de gestion financières de la PME découlent des pratiques de gestion financières traditionnelles. Cette forme d'interprétation est de l'école qui tente d'expliquer un concept en le décrivant comme étant sous la dépendance d'un autre système.

- **Deuxième mode d'interprétation**

Nous pouvons citer dans cette vague de chercheurs des auteurs comme Soler 1990 et Levratto 1996 qui en faisant usage du schème fonctionnel voient les pratiques de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

gestion financières comme une discipline remplissant une ou plusieurs fonctions utiles au système constitué de la PME et de son environnement. Ces auteurs étudient les pratiques de gestion financières en termes d'utilité pour la PME.

- **Troisième mode d'interprétation**

Des auteurs comme Chapellier 1997, Dethomas et Fredenber 1985 sont arrivés à des propositions qui résultent d'un schème actanciel et dès lors le phénomène étudié est pensé comme la résultante du comportement des acteurs impliqués. Dans ce cas de figure, les auteurs de ce courant de pensée considèrent les pratiques de gestion financières (le phénomène étudié) comme étant le résultat du comportement des propriétaires dirigeants de la PME. Le tableau 4 ci-dessous établi présente une synthèse concise des principales composantes des trois approches présentées plus haut :

Tableau 4

Les différentes approches d'études sur les PME de la littérature

Objet de recherche	Les pratiques de gestion financières des PME		
Mise en relation	Pratiques de gestion financières traditionnelles	Spécificité du contexte des PME	Propriétaires dirigeants des PME
Base d'interprétation	Schème de causalité structurelle	Schème fonctionnel	Schème actanciel

5.1.2 La problématique choisie

Dans le cadre de cette présente étude nous optons pour un schème herméneutique à des différences prêt du troisième mode d'interprétation ci-dessus cité, dû au fait que le 3éme mode d'interprétation tente de décrire les comportements des propriétaires dirigeants en matière de gestion financière sans pour autant fournir l'explication derrière

ces pratiques. Selon nous, un des éléments pertinents en matière d'étude sur les pratiques de gestion financières reste la compréhension de la nature de l'implication des propriétaires dirigeants par rapport à cette discipline. Par conséquent, nous utiliserons le schème herméneutique pour arriver à une meilleure interprétation de nos résultats obtenus afin de palier à tout biais interprétatifs et dans la même lancée mieux saisir l'ensemble des concepts évoqués dans cette étude.

5.2 LE CADRE THÉORIQUE

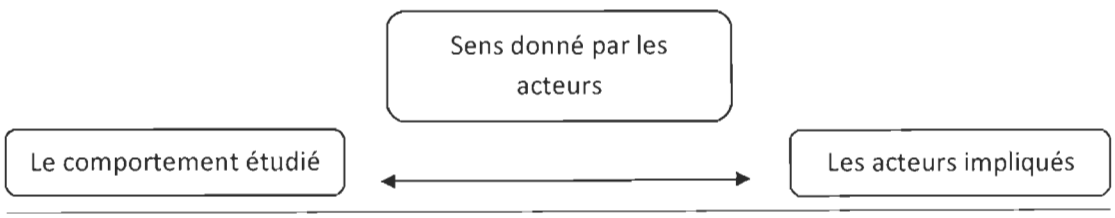
Selon Quivy et campenhoudt (1995, p107) le cadre d'analyse est un moyen de traduction de la problématique étudiée dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse qui doit suivre. C'est dans ce sens que nous procéderons d'abords à l'explication du schème herméneutique pour ensuite arriver à des propositions que nous essayerons de vérifier ultérieurement dans le chapitre d'interprétation des résultats obtenus dans cette présente étude.

5.2.1 Le schème herméneutique

Cette présente étude se base principalement sur un modèle de base issu de l'approche Herméneutique d'origine philosophique qui permet, selon Dumais en 1984, de comprendre une réalité sociale par le biais de l'interprétation (ars interpretandi) afin de saisir le sens des phénomènes. Cette approche met en relation trois aspects clés à savoir le Sens, L'Acteur et le Comportement qui sont illustré par le schéma de base ci-dessous représenté :

Figure 2

Le cadre conceptuel général de l'herméneutique



Dans une logique d'adapter ce cadre conceptuel de l'herméneutique à la présente étude, nous ajouterons la dimension performance en termes de rentabilité qui est la résultante des trois dimensions préalablement énoncées.

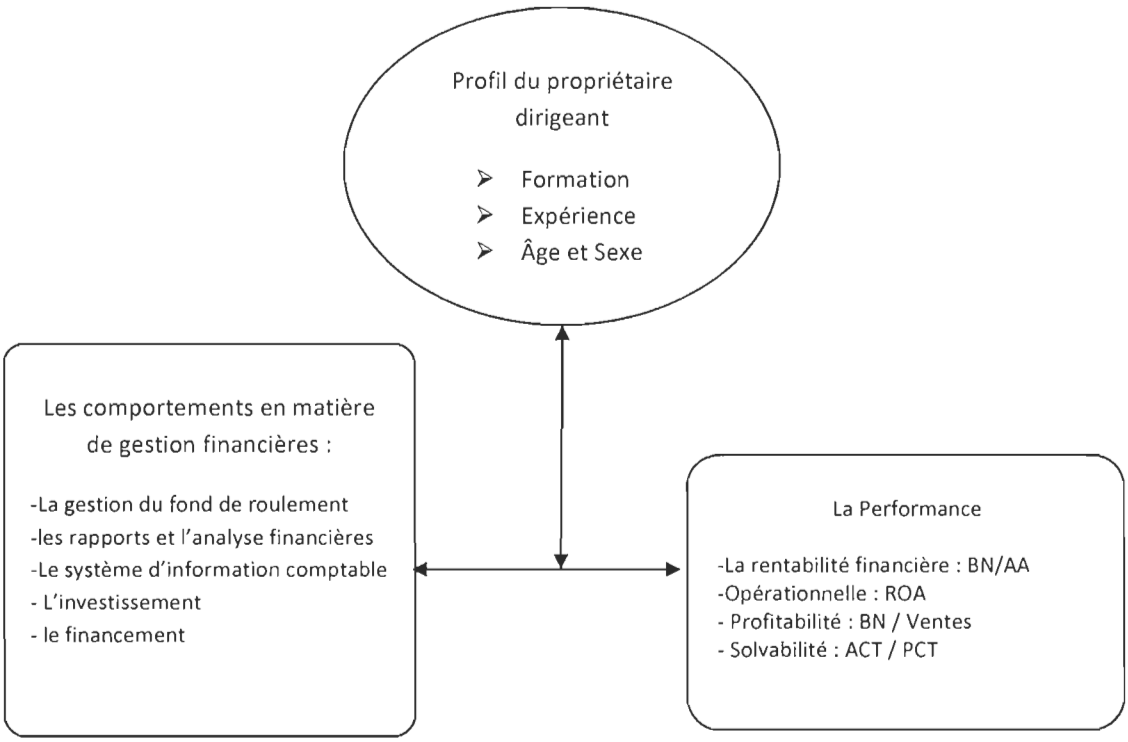
Le schème serait traduit comme suit :

- Le comportement étudié : les pratiques de gestion financières dans les PME
- Les acteurs impliqués : les propriétaires dirigeants des PME
- Le sens du phénomène : la nature de l'implication de ces acteurs

Ce qui nous permettra de voir dans la phase finale d'interprétation des résultats comment l'interrelation de ces différentes dimensions pourrait agir sur la rentabilité de la PME et de quelle manière.

Figure 3

Le cadre conceptuel de l'étude



Dès lors il est possible de traduire le projet de recherche énoncé plus haut en question de recherche vu que nos principales préoccupations restent la nature de l'implication des propriétaires dirigeants dans les pratiques de gestion financières et la performance en termes de rentabilité des PME.

Quelles sont les comportements des **propriétaires dirigeants** à l'égard des **pratiques de gestion financière** et la relation de ces derniers avec **la performance** de la PME ?

À présent, traduisons cette base théorique en propositions à vérifier ultérieurement à partir des résultats.

5.2.2 Les propositions de recherche

Les quatre (04) concepts clés de la présente étude étant identifiés à savoir : le comportement en matière de pratiques de gestion financières, les propriétaires dirigeants de PME, la nature de l'implication des propriétaires dirigeants dans ces pratiques de gestions financières et la rentabilité de la PME, nous allons dans un premier temps déterminer les dimensions et les indicateurs pour chacun de ces quatre (04) concepts pour ensuite présenter des anticipations sur la nature des relations entre les concepts . De plus, l'absence d'écrits sur la nature de l'implication des propriétaires dirigeants dans les pratiques de gestion financières fait en sorte que nous ne pouvons nullement utiliser la méthodologie déductive mais plutôt des postulats à vérifier ultérieurement. Par conséquent, nous optons pour une méthodologie inductive en choisissant d'aller sur le terrain et d'être ouvert à l'ensemble des évènements. Notre choix porté sur cette méthode, nous amène à reconstruire le modèle d'analyse suite à nos observations sur le terrain. Ainsi, dans les prochains paragraphes nous listons les différentes conclusions et propositions basées en grande partie sur la littérature et en lien avec nos quatre (04) concepts clés :

Tableau 5

Les propositions tirées de la littérature sur les concepts clés de l'étude

N	Les propositions de l'étude	Impacts sur La rentabilité des PME
1	Le propriétaire dirigeant reconnait l'importance des pratiques de gestion financières	Positif (+)
2	Le propriétaire dirigeant procède aux pratiques de gestion financières de manière intuitive	Négatif (-)
3	Les caractéristiques du propriétaire dirigeant et de la PME ont une influence sur la rentabilité	Plus ou moins
4	La présence des pratiques de gestion financières	Positif (+)

Les quatre (04) propositions de recherche identifiées orientent notre prochaine étape, soit l'observation sur le terrain. Il reste important de préciser qu'il ne s'agit pas d'hypothèses puisque nous procédons de façon intuitive.

CHAPITRE 6 - LA PROPOSITION DE RECHERCHE ET LA COLLECTE DES DONNÉES

6.1 LA PROPOSITION DE RECHERCHE

6.1.1 La méthode de recherche

Nous optons pour la recherche exploratoire afin d'atteindre notre objectif de recherche ci-dessus défini. Cette méthode selon Marshall et Rossman 1995, place les acteurs au centre du phénomène étudié et demeure particulièrement utile pour mettre l'accent sur l'expérience des participants face au phénomène étudié. Le choix porté sur cette méthodologie demeure justifié du fait que la présente étude se concentre particulièrement aux perceptions et attitudes des propriétaires dirigeants tout en essayant de rendre compréhensible la rationalité de leurs actions.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

6.1.2 La construction de l'échantillon

6.1.2.1 Étude de cas

Pour comprendre les pratiques de gestion financières des propriétaires dirigeants de PME, saisir la nature de l'implication de ces intervenants et comprendre leurs impacts sur la rentabilité des PME, l'étude de cas semblait la méthode de recherche la plus appropriée. L'étude de cas étant une stratégie de recherche empirique qui consiste à étudier un phénomène actuel dans son contexte réel tout en utilisant plusieurs sources d'informations selon Yin 1984, sera la base de la présente recherche. De manière plus précise, l'étude multi-cas est privilégiée car elle permet l'identification de certaines tendances comportementales.

6.1.2.2 Définition d'un cas

L'étude multi-cas étant privilégiée plusieurs cas sont nécessaires afin d'établir une liste des récurrences et des tendances entre les différents sites. Chaque entreprise

étudiée représente un cas d'étude distinct, l'échantillon de recherche est donc constitué de diverses entreprises. Le centre de mire demeure les propriétaires dirigeants de ces PME qui seront ainsi interrogés afin de saisir et comprendre l'objet de notre étude.

En somme, chaque cas est représenté par une PME et dans chaque entreprise, l'acteur impliqué est interrogé à savoir le propriétaire dirigeant. Nous verrons dans la rubrique ci-après, les différents critères de sélection qui ont guidé nos choix de sélection des cas.

6.1.2.3 Critère de sélection de l'échantillon

Dans le but d'obtenir un portrait représentatif, certains critères ont été fixés pour la sélection des PME et des propriétaires dirigeants comme spécifié dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6
Critères de sélection des propriétaires dirigeants et des PME

N	PME – Entreprises
1	Formation # Spécialisation en finance
2	Prise de fonction ≥ 5 ans
N	Propriétaires dirigeants – Acteurs impliqués
1	Employés (E) : 50 ≤ E ≤ 500
2	Ancienneté (A) : A ≥ 5 ans
3	Système comptable informatisé : SCI
4	Secteur d'activité # Secteur des finances

Observons plus en détails l'ensemble de ces critères et leurs raisons d'être :

1. **<u>Pour les propriétaires dirigeants :</u>**

- **Formation du propriétaire dirigeant différent du domaine de la finance**

L'exclusion de ces propriétaires dirigeants est dans le but d'éviter tout biais interprétatif vu que ces derniers ont une conception aigue et saisisse d'avance l'importance de cet aspect pour l'entreprise à cause des prédispositions préalables acquises du concept.

- **Propriétaire dirigeant de PME en poste depuis plus de 5 ans**

Dans le but d'avoir des propriétaires dirigeants qui maitrisent leurs entreprises et leur secteur d'activité dans notre échantillon, nous avons établi ce critère.

2. **Pour les PME :**

- **Effectif d'employés compris entre 50 et 500 personnes**

Afin que les pratiques de gestion financières soit une réelle préoccupation pour la pme il est pertinent de choisir des entreprises de taille importante mais pas trop grande pour ne pas sortir de la caractérisation des PME.

- **Ancienneté de la PME supérieure ou égale à 5 ans**

Une fois de plus ce critère sert à s'assurer que les pratiques de gestion financières font partie des préoccupations du propriétaire dirigeant, car estimant que les entreprises avec une existence de plus de 5 ans ont dépassé cette phase des préoccupations immédiates qui peut parfois les éloigner de cette possibilité à saisir l'importance des pratiques de gestion financières pour l'entité.

- **L'utilisation d'un système comptable informatisé**

Il reste clair qu'un système de comptabilité informatisé démontrerait un intérêt de la part du propriétaire dirigeant pour l'aspect financier, raison pour laquelle nous en avons fait un critère de sélection.

- **PME d'un secteur d'activité différent du secteur des finances**

L'exclusion des dirigeants œuvrant dans le secteur des finances est justifiée par notre volonté à réduire tout biais dans la présente étude. Car il reste évident qu'un propriétaire dirigeant dans le secteur de la finance est plus enclin à en saisir les utilités, à favoriser l'application et à s'impliquer dans les pratiques de gestion financière au sein de l'entreprise comparé à un dirigeant dans un secteur de l'agriculture par exemple.

Rapport-Gratuit.com

6.1.2.4 Taille de l'échantillon :

Au total quatre (04) propriétaires dirigeants de PME furent interviewés. Toutefois il faut souligner que des entretiens par vidéo conférence semis directifs demande un temps important, partant de la recueille à l'analyse des informations obtenues.

Au tout début de la démarche de collecte, un échantillon compris entre trois (03) et six (06) entreprises été fixé mais par la suite force a été de constater qu'au bout de quatre (04) entreprises interrogées, les réponses devenaient similaires ce qui réduisait l'utilité marginale des données supplémentaires. C'est dans cette optique qu'il a été retenu quatre (04) propriétaires dirigeants au final dont les caractéristiques seront présentées dans le chapitre qui suit.

Toutefois nous restons conscients que la faible taille de l'échantillon entraine une certaine sensibilité dans les possibilités de généralisation de nos conclusions, mais il reste clair que ce choix d'échantillon peut tout de même contribuer de façon intéressante à l'éclaircissement de notre problématique.

6.2 LA COLLECTE DES DONNÉES

6.2.1 Entretien semi directif par vidéo-conférence

Dans l'objectif de collecter des informations désirées un entretien semi-directif par vidéo conférence fut choisi car étant le plus adapté à la situation. La nature délicate et personnelle des données à recueillir nécessite un instrument qui présente une grande latitude dans les réponses.

Ce type de procédé nous permettra ainsi de pouvoir communiquer et interagir de manière poussée avec les sujets de recherche, ce qui a pu amener les propriétaires dirigeants à se livrer d'avantage. Dès le début de l'entretien nous nous sommes assurés d'installer un climat permissif en permettant aux propriétaires dirigeants de nous faire part

de leurs perceptions, opinions ou interprétations des évènements en allant au bout de leurs pensées. En effet, aucune réponse n'a été définie au préalable.

Néanmoins, nous avons pu mettre en place un guide de réponses afin de s'assurer que toutes les informations désirées seront obtenues lors des entrevues.

6.2.2 Questionnaire de l'entrevue

Comme mentionné dans la partie précédente, une série de questions-guides va assurer une bonne collecte des informations désirées sur les PME et les propriétaires dirigeants de l'échantillon.

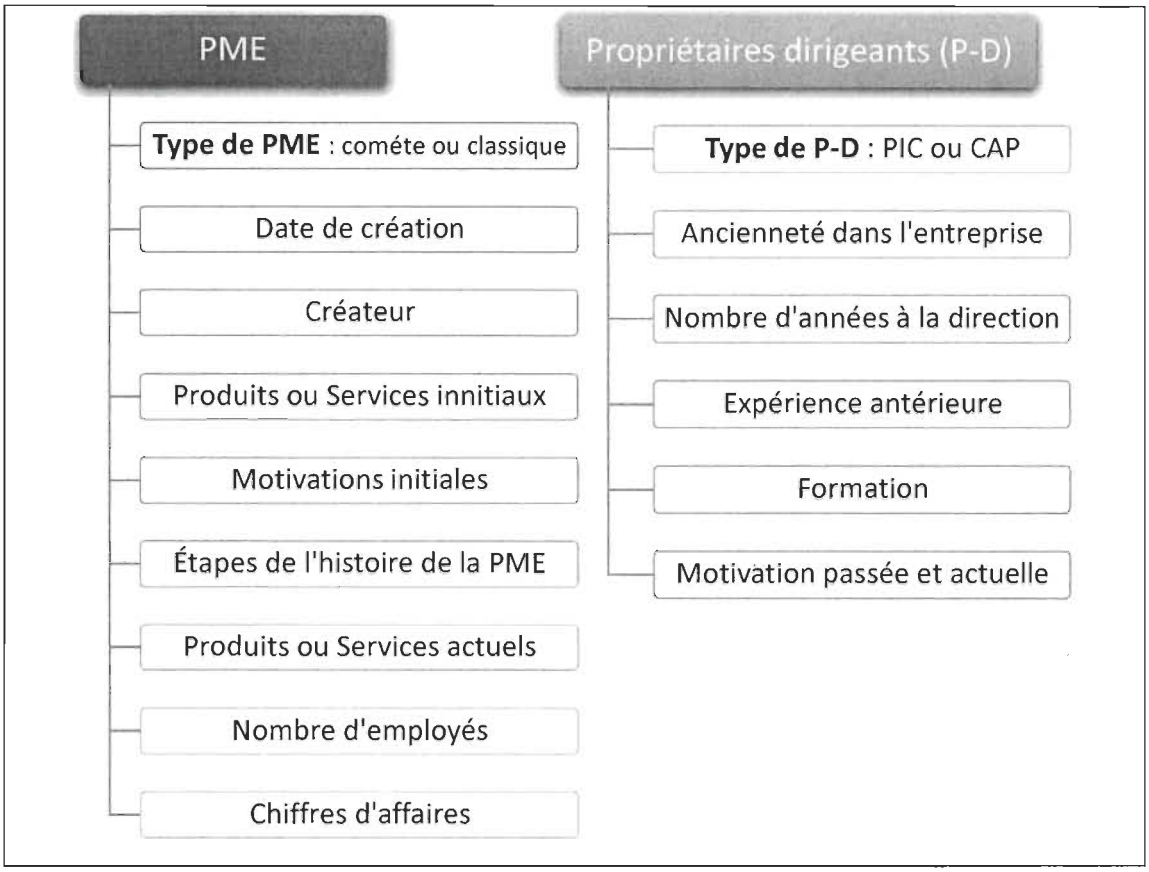
Par conséquent, le questionnaire qui se trouve à l'annexe I du présent document est divisé en trois (04) blocs à savoir : le portrait et l'historique de l'entreprise, le profil du propriétaire dirigeant, les pratiques de gestion financières et la rentabilité des PME. Concernant le questionnaire, les deux (02) premiers blocs ont pour but de dresser le portrait des propriétaires dirigeants et des PME et tout ceci constitue le contexte à partir duquel nous analyserons les pratiques de gestion financières de l'entreprise interrogée pour au final arriver à des conclusions sur l'impact de l'interrelation de ces différents éléments sur la rentabilité de la PME.

Les différents points de mesure, confectionnés à partir des chapitres I et II de notre recension des écrits vue plus haut, sont présentés dans le tableau ci-dessous, lesquels points se retrouvent sous forme de questions dans le guide d'entrevue.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 7

Les points de mesure du guide d'entrevue



Nous avons procédé au regroupement ci-après, basé sur les cinq (05) pratiques de gestion financières évoquées dans notre revue de littérature du chapitre III, afin de confectionner le troisième volet de notre questionnaire à savoir :

Rubrique 1 : la production des données financières dans laquelle nous avons introduit : le système d'information comptable et les rapports de l'analyse financière.

Rubrique 2 : les opinions sur les pratiques de gestion financières et la justification des comportements financiers à partir desquels nous aurons à déduire (la rentabilité des PME vue de l'œil du propriétaire dirigeant ainsi que la nature de l'implication de cette dernière.

6.2.3 Fidélité, validité et prétest

➢ **Fidélité**

Selon Gratwiz (1990), le fait de normaliser au maximum les différences entre les enquêtés, risque d'augmenter la fidélité de l'instrument employé p(823). Ce qui nous a poussé à veiller à cet aspect particulièrement dans la présente étude en faisant passer l'entrevue semi directif par vidéo conférence dans les bureaux respectifs des propriétaires dirigeants, dans la même perspective on s'est aussi assurer qu'il n'y avait que le directeur et nous tout en gardant la même démarche de présentation de l'entrevue .

➢ **Validité**

Toutefois, on dit qu'un instrument est valide s'il mesure avec exactitude ce qu'il a pour but de mesurer. Dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée, il est important de comprendre un principe de base à savoir : les acteurs impliqués interrogés partageront leurs opinions s'ils sont incités à le faire et ils diront la vérité si le climat reste permissif, donc il suffit juste de poser les questions pertinentes et ainsi les réponses suivront. Néanmoins, deux (02) précautions ont été prises pour fortifier cette validité. Dans un premier temps, afin de s'assurer de la cohérence de l'interrogé au minimum deux questions lui ont été posées sur chaque point d'intérêt. Ensuite, pour s'assurer que la pensée de l'interrogé a été bien saisi nous avons veillé à faire parvenir le cas rédigé de la PME concernée aux propriétaires dirigeants respectifs pour approbation et l'apport de correctifs.

➢ **Prétest**

Dans une phase finale, un prétest a été effectué afin de s'assurer de la fiabilité du questionnaire et du guide auprès d'un propriétaire dirigeant, soit Mr Malang Faty, président de METALUX CRAFT. Bien que plus longue que les autres entrevues dû à notre inexpérience, nous avons pu récolter la majeure partie des informations désirées. De plus, le propriétaire dirigeant concerné semblait assez à l'aise avec l'ensemble des questions, car à aucun moment l'interrogé n'a eu à demander la précision par rapport à une question. À l'issu de ce résultat nous avons commencé les autres entrevues sans modification du guide des questions et par la suite le prétest (PME METALUX CRAFT) ayant aussi été intéressant a été introduit dans notre échantillon.

6.2.4 Déroulement de l'entrevue et méthode de compilation des données

La période des entrevues s'est échelonnée du mois de juillet à septembre 2014 compte tenu de l'emploi du temps chargé des propriétaires dirigeants interrogés, il demeurait parfois difficile de s'entendre sur la date de tenue de la vidéo conférence. Nous avons procéder tout d'abords à des prises de contacts téléphoniques avec ces derniers durant lesquels le but et le déroulement des entrevues étaient clairement expliqués ainsi les propriétaires dirigeants intéressés avaient un délai d'une semaine pour réfléchir à la proposition et nous faire part de leur volonté à participer à la présente étude.

Ces entrevues semi-directif par vidéo conférence ont duré entre deux et quatre heures de temps en fonction de la propension d'expression de l'interrogé. Après ceci, la mise au propre des notes et leurs relectures nous as permis d'établir le verbatim d'entrevue et ainsi un second document de compilation des données fut créé, il s'agit du guide de réponses qui se trouve à l'annexe 2 du présent document. Toutefois ce verbatim a permis de classer les différents éléments de réponses qui correspondent essentiellement aux réponses qui se trouvent dans le questionnaire d'entrevue.

Cette démarche de compilation des données nous permet ainsi de respecter le plus possible la pensée des propriétaires dirigeants et de réduire au mieux le risque de biais interprétatifs. En élaborant les différents guide de réponses, le terrain est balisé pour les données d'analyse par conséquent la prochaine étape va consister à procéder à cette analyse et ainsi dégager les principales tendances des différentes informations recueillies lors des entrevues.

6.2.5 L'analyse des données

Le nombre important d'information de différentes natures obtenues à l'issu des entrevues nous a inciter d'opter pour la technique de l'analyse de contenu qui consiste à mettre au point des modèles systématiques de lectures tout en repérant dans le matériel d'entrevue les informations précises et pertinentes pour l'étude.

En effet les renseignements fournis par les propriétaires dirigeants ont été restructurées et relues à plusieurs reprises à savoir : lors des entretiens semi-directifs par vidéo conférence, lors de la rédaction du verbatim et lors de la construction du guide de réponses. Cette familiarisation et nos efforts de relecture nous ont permis d'établir un sens des différentes informations recueillies ainsi il fut possible de procéder à la catégorisation des renseignements retenus.

Au final, cette catégorisation nous a permis de faire ressortir la récurrence de plusieurs variables.

- Dans un premier temps, elle a permis d'identifier les différents sous composants des pratiques de gestion financières ce qui nous a permis de décrire les différentes activités entreprises par le propriétaire dirigeant dans ce domaine.
- Ensuite, les principales rapprochements et écarts entre les différents propriétaires dirigeants interviewés.
- Puis dans une dernière phase, un tout conséquent a pu être établit sur les opinions des interrogés au sujet des pratiques de gestion financières.

Ainsi cette analyse de l'interrelation entre ces trois (03) éléments va nous servir d'établir des éléments de réponses sur les comportements des propriétaires dirigeants à l'égard des pratiques de gestion financières et la performance des PME.

CHAPITRE 7 - LA PRESENTATION ET l'ANALYSE DES RÉSULTATS

7.1 LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce présent chapitre, les portraits des différentes PME que nous avons interrogés pour les fins de cette recherche sont dressés. Les particularités de chacune des quatre (05) PME participantes sont décrites séparément. On y retrouve des informations de plusieurs natures à savoir : le portrait actuel de la PME, les principales étapes de son histoire ainsi que le portrait du propriétaire dirigeant. Nous dressons ainsi le portrait du cadre à partir duquel les pratiques de gestion financières sont exercées.

Cependant, toutes les informations liées aux pratiques de gestion financières sont présentées dans la partie d'analyse des données qui vient plus tard.

Les PME que nous avons sélectionnées dans le cadre de ce mémoire sont :

1- **GMS RÉSEAU**

2- **NDEYE FIFI**

3- **METALUX CRAFT**

4- **MAITA COUTURE**

5- **POINT-SERVICES**

GMS RÉSEAU

Profil du propriétaire dirigeant de la PME	
Formation	Baccalauréat en Arts et Design / Cours de perfectionnement en management.
Motivations initiales	Désir d'avoir sa propre entreprise et de travailler dans le secteur du design.
Expérience passée	Conception de maquettes à ANAT (Agence d'aménagement du territoire de Dakar).
Ancienneté	5 années comme dirigeant de cette PME
Type de propriétaire dirigeant : PIC/CAP	Pérennité → Forte Indépendance → Moyenne Croissance → Faible

Informations sur la PME	
Nom exacte de la PME	Global Multi-Services – Réseau
Date de création	2009
Créateur	Mamadou doudou Noel
Dirigeant actuel	Mamadou doudou Noel
Position géographique	Parcelles assainies
Secteur d'activité	Enseignes publicitaires
Effectif des employés	60
Chiffres d'affaires	5.1 Millions de FCFA
Type de PME : Comète / Classique	Structure Simple → Comète

Historique de la PME

2009
- Mr Doudou décide de fonder son entreprise. il s'occupe de tout ce qui est conception et recrute un spécialiste dans la fabrication des enseignes puis fait les acquisitions de machines necessaires à la production .

2011
- Mr Doudou procéde à une diversification en se lancant dans la fabrication de flyers et autres supports publicitaires et dans la meme année il procéde à l'agrandissement de ses locaux pour s'assurer d'une production et des livraisons à temps .

2013
- Repositionnement de GMS réseau par l'ajout de l'activité de conception de maquette en 3D de trés haute qualité .

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

NDEYE FIFI

Profil du propriétaire dirigeant de la PME	
Formation	Diplôme d'état en métier de sage-femme / Cours de perfectionnement en administration.
Motivations initiales	Passionner par l'industrie de l'automobile
Expérience passée	Directrice des opérations au tout début de la PME.
Ancienneté	10 années comme dirigeante de cette PME
Type de propriétaire dirigeant : PIC/CAP	Croissance → Forte Autonomie → Moyenne Pérennité → Faible

Informations sur la PME	
Nom exacte de la PME	Keur Fatou
Date de création	2004
Créateur	Ndéye Fifi
Dirigeant actuel	Ndéye Fifi
Position géographique	Hlm Grand Yoff
Secteur d'activité	Transport
Effectif des employés	90
Chiffres d'affaires	14,5 Millions de FCFA
Type de PME : Comète / Classique	Classique

Historique de la PME

2004
- Mme Fifi se lance dans l'importation et la vente de véhicules venant de la belgique à des particuliers ou des gens d'affaires détenteurs d'entreprises de transport .

2006
- Mme Fifi étant la directrice des opérations décident d'ajouter la location de véhicules à ses activités et se procurent des véhicules exclusivement dédiés à cela.

2011
- Mme Fifi voit ses activités croitrent à une echelle importante et décide ainsi d'augmenter son effectif d'employés qui passe de 40 à 80 employés pour assurer sa diversification. Désormais l'entreprise couvre plusieurs zones.

2013
- Keur Fatou commence à pouvoir maitriser les opérations et décide de se lancer dans des services de déménagement en faisant des acquisitions de camions et en augmentant son effectif qui passe de 80 à 90 afin d'assurer l'exécution de ses services à temps .

METALUX CRAFT

Profil du propriétaire dirigeant de la PME	
Formation	DEC en ressources humaines / Cours de perfectionnement en gestion des organisations.
Motivations initiales	Désir de relever un défi ainsi qu'un réel intérêt à travailler dans une entreprise manufacturière
Expérience passée	Responsable d'une succursale pendant 2 ans
Ancienneté	6 années comme dirigeant de cette PME
Type de propriétaire dirigeant : PIC/CAP	Croissance → Forte Autonomie → Moyenne Pérennité → Faible

Informations sur la PME	
Nom exacte de la PME	Metalux Craft
Date de création	2008
Créateur	Malang Faty
Dirigeant actuel	Malang Faty
Position géographique	Les deux (02) Voies de Mermoz
Secteur d'activité	Matériaux en aluminium
Effectif des employés	75
Chiffres d'affaires	9.5 Millions de Fcfa
Type de PME : Comète / Classique	Structure organique → Classique

Historique de la PME

2008
- Mr faty fonde l'entreprise à dakar. Cette derniére se spécialise dans le machinage de l'alluminium pour la confection de portes, fenetres ou toutes autres demandes de matériaux en alluminium par les clients.

2010
- Mr faty décide de se procurer lui meme la matiére premiére à savoir l'aluminium afin de réaliser des économies d'échelles dans sa production. Car aprés deux (02) années d'activités seulement il est devenu trés sollicité dans son domaine.

2012
- Mr faty augmente son effectif de 15 au démarage pour passer à 55 afin d'assurer la production des portes et fenetres de haut de gamme pour satisfaire sa clientéle qui insiste souvent sur cet aspect et aussi pour se démarquer.

2014
- Mr faty fait l'acquisition de deux (02) camions de services de livraison afin de mettre fin à la sous traitance et réduire ses frais de livraison qui affectent ces couts de production .

Rapport-Gratuit.com

MAITA COUTURE

Profil du propriétaire dirigeant de la PME	
Formation	Baccalauréat en série D, scientifique en plus d'un cours de perfectionnement en communication.
Motivations initiales	Amour du métier de couture
Expérience passée	Passionné par la décoration et la confection d'habits de cérémonies faits à son compte.
Ancienneté	8 ans à la tête de Maïta Couture
Type de propriétaire dirigeant : PIC/CAP	Pérennité : Forte Indépendance : Moyenne Croissance : Faible

Informations sur la PME	
Nom exacte de la PME	Maita Couture
Date de création	2006
Créateur	Mame Aita Gueye
Dirigeant actuel	Mame Aita Gueye
Position géographique	Rond-point liberté 6
Secteur d'activité	Couture
Effectif des employés	50
Chiffres d'affaires	6 millions de Fcfa
Type de PME : Comète / Classique	Comète

Historique de la PME

2006
- Ouverture de la premiere succursale qui comprend un grand atelier avec des machines de broderies et de couture simple

2008
- Ses activités prennent un essort fulgurant, elle devient connue dans le domaine des vetements de cérémonies et se voit dans l'obligation d'augmenter ses machines et ses tailleurs pour assurer les commandes .

2011
- Elle assiste à une baisse des ventes en période ou il n'y a pas de fêtes (Tabaski ou korité) ce qui l'améne à chercher d'autres marchés en participant aux foires et aux sallons d'expositions à l'occasion dans la région .

2013
- Mme gueye décide de commencer à exporter ses produits et créations au Mali ou ses activités deviennent un succés remarquable, ce qui l'oblige à faire passer son effectif au double passant de 20 à 50 tailleurs. Depuis lors, elle a ses activités à dakar mais fait en moyenne trois (03) voyages par an.

POINT-SERVICES

Profil du propriétaire dirigeant de la PME	
Formation	Diplôme professionnelle en soutien informatique
Motivations initiales	Créer une institution liée à son domaine
Expérience passée	Société NETLINKS, vente de matériels informatiques
Ancienneté	4 ans à la tête de l'entreprise
Type de propriétaire dirigeant : PIC/CAP	Pérennité : Forte Indépendance : Moyenne Croissance : Faible

Informations sur la PME	
Nom exacte de la PME	Point-Services
Date de création	2011
Créateur	Souleymane Ndao
Dirigeant actuel	Souleymane Ndao
Position géographique	Médina en face jean de la fontaine
Secteur d'activité	Services bureautique liés à l'informatique
Effectif des employés	2
Chiffres d'affaires	750 000 fcfa
Type de PME : Comète / Classique	Comète

Historique de la PME

2011
- Ouverture des locales avec tous les matériels necessaires plus de 07 ordinateurs fixes , Réseau internet et imprimante .

2012
- Ses activités prennent un essort fulgurant, les lieux deviennet spécialement fréquentés par les étudiants de l'établissement en face.

2013
- Face aux coupures d'électricité, l'entreprise assiste à une baisse de productivité , baisse des revenus ainsi un besoin impératif d'acheter un goupe electrogéne ou à batteries rechargeable .

2014
- le propriétaire fait face à un choix de vente ou de conservation des locals, cette décision à laquelle elle reste soumise durant l'année 2014.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

7.2 L'ANALYSE DES RÉSULTATS

7.2.1 Les constats en ce qui a trait aux pratiques de gestion financière

Comme présenter plus haut dans notre chapitre IV sur le contexte des pratiques de gestion, les données obtenues suite à nos entretiens semi directifs seront analysées suivant ce contexte à savoir les cinq grandes pratiques de gestion financières recensées dans la littérature et plus précisément leurs composants.

1. Les systèmes d'information comptable
2. Les rapports et l'analyse financière
3. La gestion du fonds de roulement
4. La gestion de la structure financière
5. La planification financière

Nous procéderons dans un premier temps à un survol des constats faits au niveau de ces PME en lien avec les différents composants des pratiques financières pour en second lieu nous prononcer sur les conclusions et un résumé des pratiques de gestion financières présentes dans chaque entité.

7.2.1.1 Les systèmes d'information comptable

Nous allons analyser les données en fonction des différents composants de cette pratique à savoir : la nature et l'objet des dossiers financiers, la tenue de livre, la comptabilité analytique, et l'utilisation des ordinateurs dans la tenue de dossiers financiers.

- **Les constats**

Une analyse détaillée des données de nos entretiens montre la présence d'un système d'information comptable dans les 05 PME qui ont été interviewées. Il a été aussi constaté que les normes de tenue des dossiers étaient très élevées et se basent

essentiellement sur le SYSCOA. La présence de dossiers assez particuliers voir même personnalisés, propres à l'entreprise et produisant des données financières a été dénotée dans toutes les 05 PME interrogées à savoir (Fichiers Excel pour la suivie des entrées et sorties en espèces liées à l'activité d'exploitation, Fichiers Word dressés dans le but de prendre en notes les informations capitales en plus des classeurs des chèques de banques pour le rapprochement bancaire).

En ce qui concerne l'utilisation de l'information financière, la responsabilité de la production et de l'évaluation reposait sur un comptable interne tandis que l'utilisation était destinée au propriétaire dirigeant. Pour la consultation d'un comptable extérieur cet aspect n'a été dénoté dans aucune des 05 PME interrogée. Finalement, les 05 propriétaires dirigeants ont maintes fois souligné l'importance qu'ils accordaient à la comptabilité d'où l'utilisation d'un système comptable informatisé.

7.2.1.2 Les rapports et l'analyse financière

Dans la même lancée, nous procéderons à l'analyse de cette pratique de gestion financière en passant en revue les différents éléments qui le composent : la nature, la fréquence et le but de l'information financière, l'audit, l'analyse et l'interprétation de la performance financière.

- **Les constats**

Parmi les documents les plus communes dans les cinq PME interrogées ont note : le bilan, le compte de résultat, le budget de caisse, l'état des trésoreries et le livre double entrée ou journal. Les 05 propriétaires dirigeants affirment entreprendre leurs analyses sur les états financiers et leurs décisions de gestion sont largement basées sur les rapports financiers préparés.

Par ailleurs, on dénote la production régulière d'informations financières dans les quatre PME sous la forme d'états financiers traditionnels (bilans, compte de résultats et

des relevés de fonds) sur une base mensuelle, le reste des informations financières pouvant provenir des états de rapprochement bancaire et des résumés d'exploitations ou documents personnalisés. Cependant, seulement un propriétaire dirigeant parmi les cinq recevait des informations de flux de trésorerie. Néanmoins, trois propriétaires dirigeants ont indiqué qu'ils utilisaient les informations provenant des états financiers formellement dans le cadre de la gestion, de l'évaluation, la planification et la prise de décision. Toutefois, ces trois propriétaires dirigeants procèdent aussi à l'analyse des ratios financiers afin de comprendre la santé de leur entreprise et procéder à la planification de leurs activités futures. En outre, on note seulement un propriétaire dirigeant qui procède à des comparaisons historiques même pour ce qui est des plus simples.

7.2.1.3 La gestion du fonds de roulement

Nous allons explorer cette pratique de gestion financière en évoquant les différents aspects qui le composent à savoir : les considérations non financières et financières en acquisition d'actifs à court terme pour les activités d'exploitation, la manipulation du risque ou de l'incertitude lié à ce dernier, aux crédits accordés aux clients ainsi que la gestion du portefeuille client.

- **Les constats :**

Tous les cinq propriétaires dirigeants interrogés nous évoquent les aspects suivants concernant la gestion du fonds de roulement : les liquidités, les débiteurs, les créditeurs et la gestion des stocks.

En effet, on dénote l'absence de prévisions concernant les flux de trésoreries car tous les cinq propriétaires dirigeants en ont fait état. Toutefois, trois PME sur les cinq de l'échantillon ont déclarés ne pas avoir d'excédents à court terme de liquidité dans leur historique récente et seulement un propriétaire dirigeant avait un excédent à long terme. Cependant, trois propriétaires dirigeants ont investi l'excèdent de trésorerie dans leurs

réserves. Tous nos dirigeants ont mentionnés l'utilisation des excédents de trésorerie dans l'activité d'exploitation.

Au niveau de la gestion de la trésorerie, les propriétaires dirigeants affirment que celle-ci leur aident dans le processus de planification et de contrôle des flux de trésorerie. Les cinq propriétaires dirigeants ont évoqués trois éléments de base : les pratiques de prévisions de trésorerie, les pratiques d'investissement des excédents de trésorerie et les pratiques de contrôle de caisse. En effet, tous les cinq propriétaires dirigeants nous parlent d'excédents de trésorerie.

On dénote une absence de critères de sélection des débiteurs (Clients qui achètent à crédits) dans les cinq PME interrogées, seulement trois propriétaires dirigeants procèdent à une évaluation régulière du crédit et exigent un supplément en cas de retards de la part du client débiteur. Cependant les deux autres n'avaient pas de procédures de vérification ou des lignes formelles directrices de crédit et dans celles-ci les propriétaires dirigeants nous ont fait part d'un taux élevé de créances douteuses.

Concernant la gestion des stocks, tous les cinq propriétaires dirigeants affirment utiliser des systèmes formels de contrôle des stocks. Toutefois, bien que tous les cinq PME investissent au moins 30% de leur capital dans les stocks, le niveau général de la gestion des stocks est relativement faible dans l'ensemble. En outre, seulement trois propriétaires dirigeants ont été capables de nous fournir des informations sur la rotation des stocks, la plupart d'entre eux soulevant la complexité de la comptabilité analytique.

7.2.1.4 La gestion de la structure financière

Les données des entrevues concernant la gestion de la structure financière renvoient principalement aux éléments sur lesquels nous débâteront plus en détails dans les paragraphes ci-après : La compatibilité à présenter aux prêteurs par l'organisation, la

considération de certaines connaissances sur l'utilisation efficace de la finance, les décisions et les considérations financières et non financières de la structure financière.

- **Les constats :**

Pour ce qui en est de la budgétisation du capital, on note qu'il a une certaine utilité perçue de cet aspect par les cinq propriétaires dirigeants, ces derniers justifiant ceci par le manque d'accès aux marchés publics concernant le financement.

Toutefois, pour ce qui concerne les techniques de sélection de projets d'investissement, un propriétaire dirigeant sur les cinq répondants nous confirme l'utilisation des méthodes classiques d'évaluation des projets à savoir la méthode de délai de récupération ou de calcul du taux de rendement. Cependant, ce propriétaire dirigeant nous affirme que son utilisation de la méthode de délai de récupération est due aux pressions financières mises sur la PME gérée par les institutions financières. Les trois autres parlant plus du fait d'investir de manière intuitive et en fonction de l'appréhension qu'il ont par rapport à l'achat d'un actif à long terme qu'il pense tout de même être utile du fait que celui-ci pourrait aider à booster les activités sans pour autant procéder à des évaluations formelles des différents aspects et des risques associés.

Cependant, le propriétaire dirigeant qui fait usage de la méthode de délai de récupération souligne le fait que son choix soit dû aux pressions financières mises sur le propriétaire par les institutions financières. Concernant les projets d'immobilisations tous les propriétaires dirigeants nous confirment l'utilisation de méthodes du délai de récupération ou du taux de rendement comptable.

7.2.1.5 La planification financière

La planification fait référence aux plans d'investissement et de financement de l'entreprise dont nous essayerons de parler dans la partie ci-après en fonction des données et de l'implication du propriétaire dirigeant.

- **Les constats**

Les 05 propriétaires dirigeants nous ont tous fait part de cette partie de leur histoire ou ils ont voulu procéder au financement d'une activité supplémentaire ou de l'acquisition d'actifs à long terme qui a été compromis par des problèmes financiers et une réelle difficulté d'accéder au financement externe. Ils ont aussi dans la majorité évoquée certaines difficultés auxquelles ils étaient confrontés pour la détermination des sources de financement à solliciter dans différentes circonstances.

Cependant, tous les propriétaires dirigeants interrogés ont évoqué l'importance du ratio de dette dans ce processus de sollicitation de prêt. Certes toutes les PME de l'échantillon font appel soit à du financement interne ou externe afin d'investir dans leurs projets, mais nous avons dénoté particulièrement un taux plus élevé de sollicitation de fonds externes par 02 propriétaires dirigeants à savoir (Maïta couture et Ndeye fifi) pour ce qui en est des 03 autres PME, celles-ci privilégient le financement interne en évoquant le niveau de risque et les taux d'intérêts liés au financement externe.

Les trois autres propriétaires dirigeants soulignent, la difficulté de mesurer les couts d'agence entrainés par les financements externes du fait que les banques ou institutions prêteurs aimeraient avoir une certaine main mise en surveiller l'utilisation faite des fonds qu'ils ont financés à la PME, ce qui explique le fait qu'ils préfèrent le financement interne.

Dans cette lancée de compréhension du processus d'investissement de nos PME, nous allons parler de certaines situations spécifiques qui ont été évoqués par les propriétaires dirigeants :

- Maïta Couture lors de l'augmentation de ses activités en 2008 : à procéder à une acquisition de certaines machines de couture dont l'achat était plus lié aux prix qui lui ont été proposé et parmi ces machines certaines n'étaient même pas neuves,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

même analyse au niveau du recrutement de ses tailleurs qui était faite plus par recommandation et non pas par une procédure sélective ou les compétences du recruté sont mises en avant. Rappelons que ce propriétaire dirigeant a pourtant fait appel à du financement externe.

- Ndéye Fifi lors de l'expansion de ses zones desservies en 2006 : a aussi procéder à des acquisitions de véhicules dans le but de desservir plusieurs zones, mais elle nous a fait part de quelques facteurs qui ont influencé son choix à savoir (la nature des véhicules en vogue et le Brenchmarking sur d'autres entreprises du secteur des transports), bien que les fonds proviennent de sources externes notre propriétaire nous dit avoir eu à faire des évaluations basées sur la méthode du délai de récupération mais nous signale aussi un autre aspect important la non utilisation de l'ensemble des fonds pour les acquisitions qui ont été déclarées (Asymétrie d'information pour les institutions prêteuses) . Ndéye fifi nous a fait aussi part de ses difficultés de financement malgré ses activités à grandes échelles, ne pouvant même pas bénéficier de certaines offres même publiques, les 05 PME de l'échantillon, pour ce qui est du financement externe, comptent plus sur les prêts bancaires par rapport à leurs homologues de plus grandes taille.

➢ CONCLUSION

La décision de la structure du capital est faite dans un contexte ouvert des systèmes par la direction, et les décisions reflètent des objectifs multiples et les facteurs environnementaux, dont tous ne sont pas de nature financière. Les propriétaires dirigeants des 05 PME interrogées nous ont aussi fait part de leurs difficultés croissantes à obtenir du crédit extérieur à cause du niveau faible de l'afflux de trésorerie et de l'épargne des PME. En fonction des constats ci-dessus les pratiques de gestion financière présentes ou absentes dans les PME de l'échantillon sont illustrées dans les tableaux 8 et 9 établis ci-après.

Tableau 8

Fiche signalétique des pratiques de gestion financière

Le système d'information comptable : ➢ Présence d'un système d'information comptable dans les 05 PME ➢ Production de documents personnalisés (Excel, Word etc..) dans les 05 PME ➢ L'absence de consultation d'un comptable extérieur pour les 05 PME. ➢ Rôle important du comptable interne dans la production des données financières
Les rapports et l'analyse financière : ➢ Similitude dans la nature des documents présents : Bilan, Compte de résultat, Budget de caisse et journal) ➢ Tous les propriétaires dirigeants entreprennent leurs analyses et prennent leurs décisions en se basant sur les rapports financiers ➢ Production des rapports financiers sur une base mensuelle ➢ Faiblesse ou absence des flux de trésorerie
La gestion du fonds de roulement : ➢ Absence de prévisions concernant les flux de trésorerie ➢ Absence d'excédents à court terme des liquidités ➢ Absence de critères de sélection des débiteurs seulement deux (02) propriétaires procèdent à l'évaluation régulière du crédit. ➢ Présence des pratiques de prévisions de trésorerie, des pratiques d'investissement des excédents de trésorerie, des pratiques de contrôle de caisse.
La gestion de la budgétisation du capital (Investissement) : ➢ L'utilisation du délai de récupération ou du taux de rendement comptable pour l'évaluation des projets d'immobilisation en plus des choix d'investissement effectués de manière intuitive
La gestion de la structure du capital (Financement) : ➢ Les P-D saisissent l'importance du ratio de dette dans le processus de sollicitation de prêt. ➢ Types de financement interne ou externe, asymétrie d'information dans l'utilisation des fonds empruntés, logique non économique pour l'acquisition des actifs.

Rapport-Gratuit.com

Tableau 9

Résumé de la présence ou de l'absence des pratiques de gestion financières dans chaque PME

Pratiques de gestion financières recensées	P-S	NF	M-Craft	MC	GMS-R
➢ Production des données financières	1	1	1	1	1
➢ Documents personnalisés	1	1	1	1	1
➢ Comptable interne	1	1	1	1	1
➢ Comptable externe	0	0	0	0	0
➢ Production mensuelle des rapports	1	1	1	1	1
financiers	0	1	1	1	1
➢ Les analyses financières	1	0	1	0	1
➢ Analyse des ratios financiers	0	1	0	0	1
➢ Les flux de trésorerie	0	0	0	0	0
➢ Évaluation régulière du crédit	0	0	1	1	0
➢ Pratiques de contrôle de caisse	1	1	1	0	1
➢ Prévisions concernant les flux de	0	1	0	0	1
trésorerie	1	1	1	1	0
➢ Pratique de la comptabilité analytique	0	1	1	0	0
➢ L'utilisation du délai de récupération	1	1	1	1	1
➢ Prise en compte des risques associés	1	0	1	0	1
➢ Évaluation pour effectuer un	0	0	1	0	1
investissement	0	0	1	0	0
➢ Méthodes sélectives des fournisseurs	0	1	1	0	1
➢ Évaluation pour l'acquisition des actifs.	0	0	1	0	1
➢ L'importance du ratio de dette	1	1	1	1	1
➢ Financement interne et externe	1	1	1	1	1
➢ Financement externe privilégié	1	1	0	1	0
Pratiques financières présentes sur 20	12	13	16	11	15

Légende : Maïta Couture → MC, GMS Réseau → GMS-R, Ndéye Fifi → NF et Métalux Craft → M-Craft, Point service → PS

Logique d'interprétation : Chacune des cinq (05) rubriques des pratiques de gestion financières comprennent quatre (04) éléments dichotomique et prend ainsi la valeur de zéro (0) si elle est absente et de un (1) si elle est présente dans la PME.

De ce tableau nous pouvons retenir cinq (05) conclusions à savoir :

- La production de données financières
- L'analyse des données financières
- L'importance accordée à la gestion du fond de roulement
- L'investissement dans les projets guidé par une logique non économique
- Techniques différentes utilisées pour l'évaluation des projets à financer

7.2.2 Les comportements des propriétaires dirigeants en matière de gestion financières et la vérification de la concordance avec la littérature

Ces cinq (05) conclusions constituent un portrait complet des comportements financiers des dirigeants de PME interrogés. Nous savons maintenant précisément ce qu'ils font en matière de pratique de gestion financière. Nous avons décrit leurs pratiques, leurs habitudes et leurs démarches.

Toutefois il serait intéressant de faire un rapprochement afin de voir les concordances et les divergences entre les résultats qui ressortent de la littérature et les conclusions obtenues de la présente étude.

Nous allons au fur et à mesure citer des recherches traitant des pratiques de gestion financière en contexte de PME et des comportements des propriétaires dirigeants. Voyons tout ceci de plus prêt à l'aide des paragraphes qui vont suivre :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Résultat 1 - la production de données financières

Plusieurs chercheurs à savoir McMahon, Holmes, Hutchinson and Forsaith en 1993 sont arrivés à la conclusion que les comptables des PME produisent des données financières. Ce qui ramène à une concordance avec notre étude, ayant constaté que les données financières disponibles pour fins d'analyse provenaient de plusieurs documents et représentaient une base d'analyse complète. Par ailleurs, les recherches antérieures ont identifié le rôle du dirigeant dans ce processus.

Ross et al 1999 indique que la responsabilité de ce dernier est d'encadrer le comptable afin qu'il produise l'information pertinente pour la prise de décision. On reconnaît que l'implication du dirigeant se situe principalement au niveau de la formulation de demandes précises d'informations au comptable.

Résultat 2 - l'analyse des données financières

À partir des renseignements fournis par les membres de notre échantillon, nous savons que tous les propriétaires dirigeants procèdent à l'analyse des données financières, en suivant une démarche précise. Encore une fois, ceci correspond exactement aux conclusions des études antérieures.

Meredith en 1986 a démontré que la grande majorité des propriétaires dirigeants de PME analysaient l'information financière de leur entreprise. Mais ont aussi dénoté que les techniques d'évaluation et d'analyses des données se trouvent être moins performantes voir même informel. Nous en sommes arrivés à une conclusion similaire.

Résultat 3 - L'importance accordée à la gestion du fond de roulement

Burns and Walker en 1991 avancent que la gestion du fond de roulement demeure un aspect fondamental dans les PME en général du fait de la taille et des différentes phases de croissance qui ne sont pas facilement atteintes. Tout ceci dû à des difficultés de trouver du financement, très souvent le financement obtenu demeure d'une petite proportion capable de couvrir de petites activités.

C'est dans ce sens que plusieurs entreprises se focalisent beaucoup plus sur une bonne gestion de leur fond de roulement afin de financer leurs activités à court terme comme indiquer par Grablowsky and Lowell en 1980.

Résultat 4 - L'investissement dans les projets guidé par une logique non économique

Pour certains propriétaires dirigeants rencontrés, l'investissement dans un projet est motivé principalement par la passion ressentie, par l'intuition et par l'intérêt. Les recherches antérieures sur la gestion financière traitent beaucoup de l'élément « intuition » dans la prise de décision d'investissement c'est le cas de l'étude de Cooley and Pullen en 1979.

Par ailleurs, dans la revue de littérature, nous nous sommes attardées au processus général de prise de décision en contexte de PME, sans qu'on se réfère directement au domaine financier. Grablowsky en 1976 parle de deux types de décision : la décision logique (basée sur une évaluation rationnelle des alternatives) et la décision basée sur le jugement. Tous les propriétaires dirigeants de l'échantillon utilisent leur jugement, mais certain de façon plus intuitive que d'autres.

Résultat 5 - Différentes méthodes d'évaluation des projets à financer

Nous avons constaté une première différence entre les entrepreneurs rencontrés. Certains analysent de façon plus minutieuse les données financières, tandis que d'autres procédaient à une étude plus sommaire. Cette différence entre les dirigeants fut également relevée dans la revue de littérature. Myers en 1984 a également mentionné le fait que l'on retrouvait des attitudes diversifiées de la part des présidents de PME face à l'utilisation des données financières. Nos observations correspondent donc à celles des autres chercheurs. À ce stade, nous avons atteint notre premier objectif de recherche, soit identifier les principaux comportements financiers des dirigeants de PME de notre échantillon et les comparer avec les conclusions des recherches antérieures sur le sujet. Nous poussons maintenant notre analyse à un cran plus loin. Les différents auteurs sur le sujet n'ont fait que constater les différentes actions des entrepreneurs.

Par ailleurs nous essayerons dans la partie suivante d'apporter des éléments explicatifs aux tendances établies. Autrement dit, nous tentons de découvrir l'impact des comportements identifiés ci-dessus. Cette tentative d'éclaircissement est basée sur un concept central : l'implication des propriétaires dirigeants. Dans le prochain bloc, nous tenterons de répondre à notre question de recherche. À savoir l'impact des comportements et des choix financiers des propriétaires dirigeants interrogés sur la rentabilité des PME de l'échantillon avant d'arriver à la vérification des propositions de recherche.

7.2.3 La performance des PME de l'échantillon

Dès l'hors nous allons mesurer l'habilité de la firme à générer des gains sur ses investissement en faisant la présentation et l'analyse des ratios de rendement à savoir le ROA, le ROE et le ROS sur une période de temps longitudinale afin de voir la concordance existante entre les comportements des propriétaires dirigeants et son impact sur la rentabilité des firmes interrogées.

À l'aide du tableau 10 ci-dessous établi nous serons en mesure de procéder à une interprétation afin d'arriver à des conclusions sur l'évolution de la situation financière des PME concernées de notre échantillon.

Tableau 10

Les ratios financiers des firmes interrogées sur un intervalle de 3 ans

Ratios	Années	MC	P-S	GMS-R	NF	M-Craft.
ROA Revenu net / Actif Total	2008	0,40	0,25	0,29	0,73	0,40
	2011	0,41	0,26	0,30	0,75	0,42
	2013	0,43	0,27	0,32	0,78	0,44
ROE Revenu net / Avoir des actionnaires	2008	0,46	0,28	0,34	0,84	0,47
	2011	0,47	0,29	0,34	0,85	0,48
	2013	0,49	0,30	0,36	0,90	0,50
ROS Bénéfices / Recettes d'exploitation totales	2008	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
	2011	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
	2013	0,80	0,36	0,36	0,26	0,65
La solvabilité ACT / PCT	2008	0,81	0,77	0,75	0,79	0,74
	2011	0,68	0,75	0,68	0,68	0,68
	2013	0,64	0,79	0,76	0,81	0,77

Légende : Maïta Couture → MC, GMS Réseau → GMS-R, Ndéye Fifi → NF et Métalux Craft → M-Craft.

7.2.3.1 Interprétations des ratios respectifs des PME interrogées

- ROA : Au niveau de la mesure de l'efficience globale des firmes de l'échantillon dans l'utilisation du capital nous constatons une meilleure gestion pour ce qui est de Métalux Craft et GMS-R ce qui constitue en une logique même si on se réfère à la présence des pratiques de gestion financières au sein de ces organisations. Tandis que pour les 03 autres firmes, Maïta Couture particulièrement on note une évolution décroissante au fil des années dû au fait de l'absence de certaine pratique voir même de la sous-estimation de certaines pratiques. Enfin, une évolution tout à fait moyenne est constatée du côté de la PME Ndeye Fifi ou les pratiques restent au beau fixe, les ratios restent correctes avec une évolution régulière.

- ROE : Au niveau de la mesure du niveau de retour aux propriétaires (investisseurs) et de ce qui représente la mesure de profitabilité nous avons des ratios raisonnables à tous les niveaux avec une évolution croissante pour toute les PME de l'échantillon car notons que bien que les pratiques soient moins présentes dans certaines elles sont quand même présentes jusqu'à un certain niveau qui peut être qualifié de moyen pour ces trois (03) années d'observations.

- ROS : Pour ce qui est du retour sur les ventes dans l'ensemble on note une rentabilité croissante dans les PME de l'échantillon grâce aux chiffres évolutifs qui ont été ci-haut obtenus.

7.2.4 Vérification des propositions et des implications de la recherche

Maintenant que nous avons bien déterminé la nature de l'implication des propriétaires dirigeants dans les pratiques de gestion financières, voyons si nous pouvons vérifier les propositions de recherche identifiées dans le chapitre du cadre d'analyse à l'aide de ce concept et à l'aide des conclusions sur les comportements financiers.

7.2.4.1 Implication 1 - Les propriétaires dirigeants reconnaissent l'importance de la gestion financière.

L'ensemble des résultats de cette présente étude nous permettent d'accepter cette proposition. En l'espèce, nous avons vu que les propriétaires dirigeants de notre échantillon présentent plusieurs comportements financiers (production de données financières et pratiques de gestion financière). L'adoption de tels comportements nous fait croire qu'ils en reconnaissent l'importance. De plus, nous avons déterminé qu'ils accordaient un certain égard et considération à la gestion financière. Les conclusions sur leur implication nous permettent donc d'accepter cette proposition sans hésitation. Il est à noter que l'acceptation de cette proposition reste non étonnante et qu'on pouvait s'attendre a priori à ce que le propriétaire dirigeant de PME reconnaisse du moins en partie l'importance de la gestion financière. En plus et comme le témoigne le tableau si dessus établi sur la présence des pratiques de gestion financière dans les PME interrogées, d'où on note une présence dans toutes les PME de l'échantillon ce qui valide son importance saisie.

7.2.4.2 Implication 2 - Les propriétaires dirigeants procèdent aux pratiques de gestion financières de manière intuitive.

Partant des résultats, l'intuition semble avoir un rôle important à jouer en gestion financière, particulièrement lors de la décision d'investissement. Ce qui semble plus marqué pour certains dirigeants rencontrés, soit ceux qui dénotent un intérêt marqué, une passion pour leur domaine d'activité. Ces derniers utilisent effectivement l'intuition en gestion financière. Cette deuxième proposition est toutefois acceptée et ce, pour deux raisons. Premièrement, tous les propriétaires dirigeants rencontrés reconnaissaient l'importance primordiale de l'intuition en gestion financière. Toutefois on dénote le caractère beaucoup plus cartésien chez la majeure partie de ceux interrogés prenant des décisions basées sur l'intuition en grande partie même s'il y a une part de rationalité. Deuxièmement, mêmes les dirigeants qui accordent une importance à l'intuition appuient leur décision sur un raisonnement logique par moment. La gestion financière est utilisée à la fois de manière intuitive et rationnelle, avec un large part d'intuition.

7.2.4.3 Implication 3 - La présence des pratiques de gestion financière

Nous avons vu qu'une utilité majeure de la gestion financière telle que perçue par le dirigeant se situe au niveau de la gestion des affaires courantes ou quotidiennes de l'entreprise. Aussi, nous avons vu que les propriétaires dirigeants de PME de notre échantillon analysaient les données financières afin d'améliorer les affaires quotidiennes de l'entreprise et poser des actions correctrices. Ces éléments nous amènent à accepter la proposition de même que le tableau qui fut plus haut établit sur la présence des pratiques. En effet, la présence des pratiques de gestion financière a un impact assez positif sur la rentabilité de la PME du fait qu'elles amènent toute entité concernée à connaitre l'état de la sa situation financière, ses avoirs, son niveau d'endettement ainsi que son positionnement ce qui facilite toutes décisions de négociations entamées.

7.2.4.4 Implication 4 - le rôle de la variable modératrice à savoir le profil des propriétaires dirigeants

Comme vu dans la première partie, les caractéristiques du propriétaire dirigeant à savoir l'âge, le sexe, la formation et l'expérience ont des impacts significatifs sur la rentabilité de la PME car ceux-ci guident et déterminent les actions et décisions des acteurs concernés à savoir les propriétaires dirigeants à l'occasion de décision à caractère stratégique. On dénote toutefois dans l'échantillon ¾ des dirigeants interrogés ont créés et évoluent dans une entreprise d'un domaine connexe c'est-à-dire directement lié à leur spécialisation ou à leur formation. C'est le cas notamment de Maïta couture, de GMS Réseau ainsi que de Métalux Craft. Parmi celles-ci 2/3 sont tout de même les entreprises avec un niveau de présence des pratiques de gestion financière assez élevé, ce qui est tout à fait justifié vu l'expérience et la formation des propriétaires dirigeants. Aussi il est important de noter que les aspects environnementaux à savoir ceux liés à la PME demeurent importants et à prendre en compte dans la gestion de la rentabilité de la PME ce qui d'ailleurs ressort de la littérature en plus d'être validé par notre étude.

Partant de toutes ces analyses, des concordances établies, des conclusions et des implications obtenues nous pouvons dès lors affirmer qu'ils existent des liens certains entre les différents concepts évoqués dans la présente étude à savoir les PME, les propriétaires dirigeants et les pratiques de gestion financière, ce qui nous a permis de comprendre l'influence de leurs interrelations sur la performance des PME. Notons également qu'il y a une certaine concordance avec la littérature et que plusieurs propositions ont bien été acceptées.

Toutefois il serait important de se rappeler que notre échantillon est fort limité et qu'il ne s'agit que de tentatives d'explications et non des vérités généralisables. Par conséquent des avenues de recherche se présentent du fait que des études peuvent être menées dans la même logique avec une méthodologie différente à savoir quantitative pour afin arriver à une large possibilité de généralisation ce qui participerait considérablement à augmentation des connaissances des différents aspects de la gestion évoqués.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CONCLUSION

LES CONTRIBUTIONS

Après avoir vu les principales étapes et conclusions de la présente recherche, il importe maintenant de se questionner sur ses différentes contributions. En effet, il faut se rappeler qu'une étude n'est intéressante que si elle contribue à l'avancement des connaissances dans un domaine précis. Cette recherche contribue au domaine de la gestion financière en PME de plusieurs façons. Le modèle de la rentabilité des PME de la recherche indique que la rentabilité des PME dépend de l'efficacité des pratiques de gestion financière et les caractéristiques financières des PME. Par conséquent, toute action qui influe sur les pratiques de gestion financière et les caractéristiques des propriétaires dirigeants devraient être soigneusement examinées afin de déterminer si elles vont positivement ou négativement agir sur la rentabilité des PME. Toutefois ce modèle indique que la rentabilité des PME est positivement liée à l'efficacité des pratiques de gestion financière. Par conséquent augmenter l'efficacité de gestion financière est considéré comme un outil efficace pour améliorer et accroître la rentabilité des PME. Plus précisément, le modèle indique l'efficacité de différentes opérations composantes de la gestion financière et qui sont positivement corrélés à la rentabilité des PME :

- les pratiques de planification de la gestion de fonds de roulement à court terme, y compris la trésorerie, la gestion des débiteurs, la gestion des stocks à court terme ainsi que la planification financière concernant les fonds de roulement.

- Les pratiques de gestion des immobilisations et de la planification financière à long terme, comprenant la gestion d'actifs fixes, l'évaluation des projets d'investissement ainsi que la planification financière à long terme concernant les investissements en capital

- les pratiques des systèmes d'information financiers et comptables, y compris les systèmes de rapports comptables.

En premier lieu, le portrait relativement complet et détaillé des comportements financiers des dirigeants de notre échantillon a été établi. On note également que les dirigeants rencontrés ont à leur disposition une base de données financière très riche. Nous savons également que l'ensemble de ces dirigeants procèdent à une analyse plus ou moins détaillée de ces données. Cette analyse se compose de plusieurs étapes fortes similaires d'un entrepreneur à l'autre. Elle consiste essentiellement à identifier les postes problèmes (revenus trop faibles ou dépenses trop élevées) et à déterminer la cause de cet écart en questionnant le comptable ou ayant recours au « gros bon sens », à l'expérience. L'analyse des données financières constitue une aide précieuse à la décision. En effet, les décisions prises suite à l'analyse d'information de nature financière sont de trois types : la prise d'action de redressement de la situation, la décision d'investissement dans le projet initial et la décision d'investissement dans le projet en cours. Nous avons donc un portrait relativement complet des comportements financiers des dirigeants rencontrés. Cette première série de constations vient confirmer les conclusions des recherches antérieures.

La contribution la plus importante de cette recherche réside dans l'élaboration du concept l'implication des propriétaires dirigeants à savoir leurs comportements en matière de pratiques financières. Nous avons avancé que cette notion peut servir d'explication du niveau de rentabilité des pme de l'échantillon. Nous voyons l'implication des auteurs précités au niveau des comportements et l'importance accordée à la gestion financière par les propriétaires dirigeants de PME. D'après les réponses fournies et déduites, il fut identifié que tous les dirigeants de notre échantillon accordent une utilité certaine à la gestion financière. Ceci peut expliquer leurs nombreux comportements financiers. En effet, plus le chiffre d'affaire et le nombre d'employés sont importants, plus le dirigeant doit se fier à l'analyse des données financières pour avoir une idée de la santé financière de son entreprise qui se trouve être primordiale afin d'assurer la survie des activités de toute PME.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Tout au long de cette recherche, nous avons mentionné les différentes limites de notre étude. Toutefois, il semblait important d'y revenir. Le lecteur doit savoir que les conclusions de cette recherche ne constituent pas des certitudes ou des vérités absolues. Il s'agit simplement du résultat de notre cheminement. Les contributions sont ainsi limitées par deux principaux éléments.

Premièrement, nous ne pouvons considérer notre échantillon comme représentatif de la population des dirigeants de PME québécoises. La faible taille de notre échantillon (05 entreprises) ne nous permet pas de procéder à une généralisation de nos conclusions. Bien que nous ayons dénoté de multiples points communs dans le comportement des entrepreneurs rencontrés, il serait nécessaire d'en rencontrer plusieurs autres avant de pouvoir parler de traits caractéristiques des dirigeants de PME. De plus, nous avons nous-mêmes choisi les entreprises étudiées en fonction de la disponibilité des dirigeants. Bien que nous ayons établi une série de critères de sélection, aucune technique particulière ne fut utilisée lors du processus de sélection afin d'assurer la représentativité de notre échantillon. Les entreprises visitées proviennent de plusieurs industries différentes. Les dirigeants rencontrés ont des formations et des expériences diverses. Nous avions donc un échantillon relativement hétérogène. Pourtant, nous ne pouvons affirmer qu'il reflète les différents profils d'entrepreneurs et les différentes catégories de PME de la société québécoise. La faible taille de notre échantillon et son non représentativité nous amènent donc à une prudence dans la présentation de nos conclusions.

La deuxième limite relève de notre subjectivité de chercheure. Nous avons fait le choix de procéder à une recherche exploratoire, sans hypothèses préétablies, sans variables précises à mesurer. La chercheure avait donc une grande liberté d'action autant sur le terrain que lors de l'analyse des données. Cette liberté se manifeste premièrement lors de l'entretien semi-directif. Les possibilités de dérive, les facteurs émotifs, les biais d'interprétation... Tous ces éléments constituent des limites à notre recherche.

LES PISTES DE RECHERCHE

Dans cette recherche, nous avons traité d'un sujet relativement nouveau, soit la gestion financière pour l'entreprise de petite taille. Nous nous sommes concentrées sur le point du vue de son dirigeant. Nous croyons qu'il s'agit là d'une optique qui mérite d'être étudiée davantage. Plus précisément, notre recherche a permis d'identifier certains points qui pourraient être explorés plus en profondeur.

D'une part, il serait intéressant de voir si la démarche d'analyse des états financiers identifiée par notre recherche est répandue à travers l'ensemble de la population des propriétaires dirigeants de PME. Nous savons que tous les dirigeants de notre échantillon suivent une démarche d'analyse forte similaire. D'autre part, le rôle de « l'intuitif » dans la gestion financière des entreprises de petite taille constitue un terrain d'exploration encore vierge qui mérite une plus grande attention. Il serait intéressant de définir plus clairement le lien entre l'intuitif et la passion pour le domaine d'activité. Et enfin, on pourrait éclaircir le rôle de la gestion financière dans les décisions « centrales » et périphériques du fait que la présente recherche et les études antérieures présente à ce sujet des conclusions divergentes.

ANNEXE 1 – EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DES 5 PME

Précision : Base de calcul des ratios (ROA-ROE-ROS).

Années	Libellés	MC	GMS-R	NF	M-Craft.
2008	Revenu brut	6 000 000	5 100 000	14 500 000	9 500 000
	Actif Total	15 000 000	17 500 000	20 000 000	23 500 000
2011	Revenu brut	6 120 000	5 202 000	14 790 000	9 690 000
	Actif Total	15 750 000	18 375 000	21 000 000	24 675 000
2013	Revenu brut	6 426 000	5 462 100	15 529 500	10 174 500
	Actif Total	16 537 500	19 293 750	22 050 000	25 908 750
2008	Revenu net	4 500 000	3 825 000	10 875 000	7 125 000
	Avoir des actionnaires	9 750 000	11 375 000	13 000 000	15 275 000
2011	Revenu net	4 590 000	3 901 500	11 092 500	7 267 500
	Avoir des actionnaires	9 945 000	11 602 500	13 260 000	15 580 500
2013	Revenu net	4 681 800	3 979 530	11 314 350	7 412 850
	Avoir des actionnaires	10 442 250	12 182 625	13 923 000	16 359 525
2008	Bénéfices	4 500 000	3 825 000	10 875 000	7 125 000
	Recettes d'exploitation	6 000 000	5 100 000	14 500 000	9 500 000
2011	Bénéfices	4 590 000	3 901 500	11 092 500	7 267 500
	Recettes d'exploitation	6 300 000	5 355 000	15 225 000	9 975 000
2013	Bénéfices	4 819 500	4 096 575	11 647 125	7 630 875
	Recettes d'exploitation	6 615 000	5 622 750	15 986 250	10 473 750

ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE

QUESTIONNAIRE DE L'ENTREVUE	
Présentation de l'entrevue	Sujet d'intérêt : la gestion financière en PME, point de vue du dirigeant
	Durée maximale de l'entrevue : 3 Heures
	Volet 1 : Portrait et historique de l'entreprise
	Volet 2 : Profil du dirigeant
	Volet 3 : Pratiques et opinions sur la gestion financière
	Enregistrement de l'interviewé à encercler : Oui ou NON
I- Portrait et historique de l'entreprise	**Portrait actuel de l'entreprise**
	- Nom complet de l'entreprise
	- Produits / services offerts
	- Chiffre d'affaires
	- Nombre d'employés
	- Contexte / Environnement de l'entreprise
	- Phase du cycle de vie
	Historique de l'entreprise
	- Date de fondation
	- Fondateur
	- Motivations initiales
	- Produits / services initiaux
	- Principales étapes de l'histoire de l'entreprise
II- Données sur l'entrepreneur	Formation / Formation en finance
	Expérience passée (emplois antérieurs, expérience en gestion)
	Dans l'entreprise depuis combien d'années (démarreur ou non)
	Motivations initiales et actuelles
III- La gestion financière	**A) La production de données financières**
	Production des états financiers traditionnels (Bilan et État des résultats)
	- Fréquence de production
	- Détaillés ou sommaires
	- Construction de prévisionnels
	Production de budget de caisse / état de mouvement de la trésorerie
	- Fréquence de production
	- Détaillé ou sommaire
	Responsabilité de la production
	- Comptable interne ou externe
	- Implication du dirigeant
	B) L'utilisation et l'analyse des données financières
	Parlez-moi de la gestion financière dans votre entreprise.

	- Qui s'en occupe ?
	- Qu'est-ce qui est fait ?
	- Comment est-ce fait ? Quels outils ?
	La décision d'investir dans le projet initial:
	- Évaluation de la rentabilité
	- Calculs effectués (lesquels et par qui)
	Décisions d'investir dans des projets en cours de route
	- Comment avez-vous pris cette décision, comment savoir si avantageux financièrement?
	- Chiffres analysés ? Calculs ?
	- Par qui ?
	Comment savoir si l'entreprise se porte bien financièrement ?
	- En termes de bénéfice satisfaisant ?
	- En termes de liquidités (argent disponible) ?
	- Que faites-vous quand vous n'êtes pas satisfait du résultat ?
	Vous avez des états financiers... En quoi vous servent-ils, vous sont-ils utiles ?
	- Analyse des données financières ?
	- Par qui (comptable ou dirigeant) ? Rôle du dirigeant dans l'analyse ?
	- À quelle fréquence ?
	- Calculs de ratios ?
	- Comparaisons temporelle ou sectorielle ?
	- Que faites-vous avec le résultat de vos analyses ?
	- Que faire quand les affaires vont mal ? (Actions correctives)
	Deux questions ouvertes, deux questions d'opinion (seulement si non répondu avant)
	- D'après vous, quelle est l'utilité de la gestion financière au quotidien ?
	- D'après vous, quel est le rôle de l'intuitif dans la gestion financière ?
	Le sens de la gestion financière (à ne pas poser, déduire des réponses antérieures)
	Quelle est la pertinence d'un exercice de gestion financière formel pour votre entreprise ? Cela vous apporte-t-il quelque chose de plus que l'intuitif ?
	Implication pour l'implémentation de la gestion financière ?
	Perception de l'utilité des outils financiers ?
	Sens de la gestion financière pour vous ?
Conclusion de l'entrevue	Documentation possible
	Anonymat désiré
	Questions de la part de l'entrepreneur
	Appel subséquent, nouvelle rencontre
	Informer sur la suite (rencontre avec d'autres entrepreneurs, analyse des données, rédaction du mémoire)
	Remerciements

ANNEXE 3 – GUIDE DE RÉPONSE

GUIDE DE RÉPONSE	
Situation de l'entrevue	Entreprise :
	Personne rencontrée :
	Heure et endroit du rendez-vous : Durée de la rencontre :
	Notes : - Visite de l'entreprise, - Documents fournis
1- Données sur l'entreprise	Nom complet de l'entreprise :
	Produits / services offerts :
	Chiffre d'affaires :
	Employés :
	Contexte / Environnement :
	Phase du cycle de vie :
	Naissance de l'entreprise:
	- Date de fondation:
	- Fondateur:
	- Motivations initiales:
	- Produits et services initiaux:
2- Les grandes étapes de l'entreprise	
3- Données sur l'entrepreneur :	Âge :
	État civil :
	Formation :
	Formation en finance :
	Expérience passée :
	Dans l'entreprise depuis combien d'années :
	Motivations initiales
4- La gestion financière	Outils financiers
	Exemples de décisions financières / de comportements financiers
	Opinions sur la finance
	Production des états financiers
	Utilisation et analyse des données financières
	La rentabilité du projet initial ou des projets en cours
	Intuitif dans la gestion financière
	Le rôle de la gestion financière au quotidien
	Satisfaction de la rentabilité / de l'état des finances
Autres renseignements fournis par l'entrepreneur	Opinions sur la PME
	Opinions sur la gestion / prise de décision / vision
Impressions et commentaires personnels	

BIBLIOGRAPHIE

- Rajesh, K. S., Suresh, K. G., & Deshmukh, S. G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking: An International Journal, 15(5), 525-547.
- Sources cartes et informations sur l'économie du sénégal et place des PME : http://www.commerce.gouv.sn/article.php3?id_article=176
- Webster, L., & Taussing, M. (1999). Vietnam's Undersized Engine: A Survey Of 95 Larger Private Manufactures, Mekong Project Development Facility and IFC Number 8.
- Fabozzi, F. J., & Pamela, P. D. (2009). Capital Markets, Financial Management, and Investment Management. Capital Markets, Financial Management, and Investment Management (1st ed). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada.
- William, R. L. (2003). Practice financial management (3rd ed). Thomson: South-Western.
- Fabozzi, F. J., & Peterson, P. P (2003). Financial management and analysis, (2 nd), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Baker, H. K., & Powell, G. E. (2005). Understanding Financial management, (1 st ed), Blackwell Publishing, Australia.
- Richard, G. P. M., & Scott, H. (1991). Small business financial management practices in North America: a literature review, *Journal of Small Business Management*, *29*.
- McMahon et al (1993) : McMahon, R. G. P., Holmes, S., Hutchinson, P. J., & Forsaith, D. M. (1993), *Small Enterprise Financial Management: Theory and Practice*, Harcourt Brace, Sydney.
- Barclay, M. J., Smith C. W., & Watts, R. L. (1995). The Determinants of Corporate Leverage and Dividend Policies, *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(4), 4-19.

- Armstrong, J. S., & Fred, C. (1996). Competitior orientation: Effects of objectives and information on managerial decisions and profitability, *Journal of Marketing Research.33*(2), 188-200.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability, *Journal of Small Business Management*, *10*(1).
- Alfred dumais (1984). '' l'herméneutique et l'idéologie''
- Joseph A. Schumpeter, 1934: The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. Revue de l'Entrepreneuriat, N° 1, vol. 11, 2011. La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des proprietaries dirigeants de PME?
- Julien et Marchesnay (1996). L'entrepreneuriat, Economica poche.
- McMahon et Fourdace C. (1998): Gestion de la PME-PMI, Nathan 1998
- Nadine Levratto, 2006. "La PME objet frontière : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le Marché,"
- Pierre-André Julien et Louise Cadieux (Rapport d'étude institut de la statistique du Québec 2010) : la mesure de l'entrepreneuriat.
- Louis Jacques FILION 1997 : Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances.
- Ireland, R. D., M. A. Hitt et D. G. Sirmon (2003), « A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions », Journal of Management, vol. 29, n° 6, p. 963-989.
- Chrisman, J. I. Bauerschmidt, A. & Hofer, G. W. 1998. The determinants of new venture performance: An extended model. Entrepreneurship Theory and Practice, 23: 5-29.
- Aldrich, H. E., & Wiedenmayer. G. 1993. From traits to rates: An ecological perspective on organizational founding. In J. A. Katz & R. H. Brockhaus. Sr.

Rapport-Gratuit.com

(Eds,). Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, vol. 1: 145-195. Greenwich, GT; JAI Press.

- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Gliffs, NI: Prentice-Hail.
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York:
- W. H. Freeman. Bass, B. M. 1990. Handbook of leadership. New York: Free Press.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. Journal of Business Venturing, 2: 79-93.
- Ghild, J. 1972. Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6: 1-22.
- MacMillan, I. G., Siegel, R., & SuhbaNarisimha, P. N. 1985. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. Journal of Business Venturing, 1: 119-126.
- Bird, B. 1989. Entrepreneurial hehuvior. Glenview, IL: Scott. Foresman.
- Bourgeois, L. J. 1980. Strategy and environment: A conceptual integration. Academy of Management Review, 5: 25-39.
- Boyatzis, R. E. 1982. The competent manager. New' York: Wiley.
- Ghandler, G. N., & Jansen, E. 1992. The founder's self assessed competence and venture performance. Journal of Business Venturing, 7: 223-236.
- Sandberg et Hofer (1987) : Sandherg. W. R. & Hofer, G. W. 1987. Improving new venture performance: The role of .strategy, industry structure, and the entrepreneur. Entrepreneurship Theory and Practice, 16: 73-90.
- Locke, E. A. 1997. Prime movers: The traits of great business leaders. In G. Gooper & S. Jackson (Eds.). Creating tomorrow's organizations: 75—96. Ghichester, England: Wiley.
- Two Types of Entrepreneurs : The Operator and the Visionary Consequences for Education by Louis Jacques FILION Working paper no. 1998-11 September 1998

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Emery, G. W. (1987). An Optimal Financial Response to Variable Demand, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *22*, 209-225.
- Fabozzi, F. J., & Peterson, P. P (2003). Financial management and analysis, (2 nd), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Farhoodmand, F. & Hryck, G. P. (1985). The feasibility of computers in the small business environment, *American Journal of Small Business, 9*(4), 15–22.
- Fredric, W. S., & Thai, T. H. (2003). Motivation, Entrepreneurship and the Performance of SMEs in Viet Nam. *Journal of Enterprising Culture*, *11*(1), 47-68.
- Gabrielsson, M., Sasi, V., & Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: Born Internationals and Born Globals, *European Business Review*, *16*(6),590-604.
- Glen, J., Kevin, L., & Ajit, S. (2003). Corporate Profitability and the dynamics of competition in Emerging Markets: A Time Series Analysis, *The Economic Journal*, *l*(113), 465-491.
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The qualitative report*, 8 (4), 597-607.
- Gorton, M. (1999). Use of financial management techniques in the UK – based small and medium sized enterprises: empirical research findings, *Journal of Financial Management and Analysis, 12*(1), 56–64.
- Gul, F. A. (1991). The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business manager's performance, *Accounting and Business Research, 22*(85), 57–61.
- Hair, J., Babin, B., & Samouel, P. (2003). *Essential of Business research methods*. Hoboken: Leyh Publishing.
- Harris, M., & Raviv, A. (1991). The Theory of Capital Structure, *Journal of Finance*, *46*(1), 297-355.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Henrik, H., John, R., & Finn, T. (2005). SME Growth and Survival in Vietnam: Did Direct Government Support Matter? *Discussion paper*, Institute of Economics, University of Copenhagen.
- Sandherg. W. R. & Hofer, G. W. 1987. Improving new venture performance: The role of .strategy, industry structure, and the entrepreneur. Entrepreneurship Theory and Practice, 16: 73-90.
- Locke, E. A. 1997. Prime movers: The traits of great business leaders. In G. Gooper & S. Jackson (Eds.).Creating tomorrow's organizations: 75—96. Ghichester, England: Wiley.
- Bird, B. 1989. Entrepreneurial behavior. Glenview, IL Scott
- Smilor, R. W. 1997. Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. Journal of Business Venturing, 12: 341-346.
- Boyatzis, R. E. 1982. The competent manager. New York: Wiley.
- Boyatzis & Bird, 1989; Chandler et Jansen. 1992; Herron et Robinson, 1990); Ghandler, G. N., & Jansen, E. 1992. The founder's selfassessed competence and venture performance. Journal of Business Venturing, 7: 223-236.
- Why do management practicies differ accross firms and countries? Nicholas Bloom and John Van Reenen Journal of economic Perspectives - Vol 24 Number 1- Winter 2010 - Pages 203-224.
- Do private Equity-Owned Firms have better management Practices? Nicholas Bloom - Raffaella Sadun The Global Economic Impact of private Equity Report 2009.
- Commission Européenne. ''La nouvelle définition des PME'' Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration 2006 page 14.