

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE
DANS LES PME IVOIRIENNES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
JESSICA ANDRIANANTENAINA

MAI 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

« L'Eternel fera de toi la tête et non la queue, tu seras toujours en haut et tu ne seras jamais en bas, lorsque tu obéiras aux commandements de l'Eternel, ton Dieu. »

Deutéronome 28 : 13

« Je puis tout par Celui qui me fortifie. »

Philippiens 4 : 13

SOMMAIRE

Dans un contexte de mondialisation et de mutation de l'environnement économique, les propriétaires dirigeants des petites et moyennes entreprises sont confrontés quotidiennement à des défis pour assurer le succès leurs entreprises. Des défis qui les obligent à se questionner sur les meilleurs pratiques de gestion financière à adopter.

Étant donné le rôle significatif et grandissant que détient les PME dans l'économie, leur survie autant que leur succès représentent des enjeux importants. Ainsi, un engouement de la part de nombreux chercheurs, des organismes privés ou publics et même des médias sur les pratiques de gestion financière adopté par les propriétaires dirigeants a été constaté.

Dans le but d'apporter plus d'éclaircissement sur les facteurs déterminants des pratiques de gestion financière, cette étude a été réalisée. Plus précisément, l'objectif a été d'identifier les liens entre d'une part les caractéristiques de l'entrepreneur et les pratiques de gestion financière et d'autre part, les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion financière.

Nous avons pu vérifier nos hypothèses grâce à la base de données comportant 220 PME ivoiriennes fournit par le Pr Théophile Serge Nomo et son collègue M. Salimou Bamba. Notons que cette étude est également la continuité de leur travail s'intitulant « Portrait des petites et moyennes entreprises (PME) manufacturières en Côte d'Ivoire ».

Les résultats des différents tests statistiques effectués nous ont permis de conclure que certaines caractéristiques du propriétaire dirigeant ont une relation statistiquement significative avec certaines pratiques de gestion financière. Les mêmes conclusions ont été présentées en ce qui concerne les caractéristiques des PME.

Mots clés: PME, Propriétaires dirigeants, Pratiques de gestion financière.

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à Mr Théophile Serge Nomo, directeur du département Finance et Économique de l'UQTR, qui a accepté de diriger ce mémoire de maîtrise. Grâce à son encadrement, ses précieux conseils et surtout sa très grande patience, j'ai pu mener à terme ce travail. Son expertise, son professionnalisme et ses nombreuses recommandations ont de plus permis d'enrichir cette recherche.

Je dédie ce mémoire à mon Seigneur qui m'a toujours soutenue particulièrement dans les moments les plus difficiles de mon séjour à Trois-Rivières. Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude tout spécialement à mon tendre mari qui n'a cessé de m'encourager et me soutenir pendant mes études.

Mention spéciale à mes parents qui prient pour moi chaque jour, ma famille, mes beaux-parents pour leurs encouragements et leur support inconditionnel. Des personnes spéciales sans qui mon rêve d'étudier au Canada ne serait pas devenu une réalité.

Un grand merci au corps professoral du département des sciences de la gestion et de l'économie qui m'ont encouragée et grâce auxquels j'ai pu compléter ma formation académique.

Merci mille fois!

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	vii
INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE	9
CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE	13
1.1. LA SITUATION ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE	13
1.1.1. Généralités.....	13
1.1.2. La situation économique de la Côte d’Ivoire	15
1.2. LES PME ET LEURS RÔLES DANS L’ÉCONOMIE AFRICAINE.....	16
1.2.1. Définition de la PME	16
1.2.2. Rôle des PME dans l’économie africaine	18
CHAPITRE 2 : LES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE	21
2.1. LA GESTION FINANCIÈRE À COURT-TERME.....	21
2.1.1. La gestion du fonds de roulement	21
2.1.2. La gestion de l’encaisse et des liquidités	24
2.1.3. La gestion des comptes clients	27
2.1.4. La gestion de stocks	29
2.1.5. La gestion des comptes fournisseurs.....	34
2.1.6. Le financement bancaire à court terme.....	37
2.2. LA GESTION FINANCIÈRE À LONG TERME	39
2.2.1. Les décisions d’investissement.....	39
2.2.2. Les décisions de distribution de dividendes	42
2.2.3. Les décisions de financement.....	44
CHAPITRE 3 : DETERMINANTS DE L’ADOPTION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIERE DANS LES PME : CADRE THEORIQUE	47
3.1. REVUE DE LA LITTÉRATURE	47
3.1.1. Les propriétaires dirigeants des PME	47
3.1.2. Les caractéristiques de la PME	54
3.2. CADRE D’ANALYSE.....	59
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	61

4.1. STRATEGIE DE LA RECHERCHE	61
4.2. ÉCHANTILLONNAGE.....	62
4.3. DÉFINITION DES VARIABLES	63
4.3.1. Les variables dépendantes	63
4.3.2. Les variables indépendantes	63
4.4. COLLECTE DE DONNEES.....	66
4.5. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	67
CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	69
5.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ÉCHANTILLON.....	69
5.1.1. Les caractéristiques de l'entrepreneur	69
5.1.2. Les caractéristiques de la PME	71
5.1.2. Les PME et les pratiques de gestion financière	73
5.2. VERIFICATION DES HYPOTHESES	77
5.2.1. Les caractéristiques personnelles du dirigeant et les pratiques de gestion financière	77
5.2.2. Les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion financière	87
CONCLUSIONS ET LIMITES DE L'ETUDE	99
BIBLIOGRAPHIE	102
ANNEXE	109

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Croissance du PIB réel de l'Afrique en %	14
Figure 2 : Cadre théorique.....	60
Figure 3 : Répartition par taille des PME selon que les états financiers soient préparés par des experts comptables ou non	75
Figure 4 : Utilisation des outils de gestion et de planification financière	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fréquence d'utilisation des pratiques de gestion de fonds de roulement (en pourcentage).....	23
Tableau 2 : Méthodes utilisées pour déterminer le niveau de stock.....	31
Tableau 3 : Fréquence d'utilisation des pratiques de gestion des stocks	32
Tableau 4 : Base de détermination du niveau des stocks	32
Tableau 5 : Utilisation du crédit fournisseur par des PME de différents pays et de différents secteurs	35
Tableau 6 : Synthèse des différents travaux sur les méthodes d'évaluation privilégiées par les PME.....	41
Tableau 7 : Quelques distinctions entre le financement par dettes et par fonds de roulement.....	45
Tableau 8 : Mesures des variables des caractéristiques du dirigeant	64
Tableau 9 : Mesures des variables des caractéristiques de la PME.....	65
Tableau 10 : Caractéristiques des propriétaires dirigeants.....	70
Tableau 11 : Caractéristiques des PME	71
Tableau 12 : Secteur d'activités des PME	72
Tableau 13 : Pratiques et outils des gestion financière des PME.....	73
Tableau 14 : Les outils de gestion financière et l'âge du propriétaire dirigeant	78
Tableau 15 : Les pratiques de gestion financière et l'âge du propriétaire dirigeant	78
Tableau 16 : Les outils de gestion financière et le sexe du propriétaire dirigeant	80
Tableau 17 : Les pratiques de gestion financière et le sexe du propriétaire dirigeant.....	80
Tableau 18 : Les outils de gestion financière et le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant.	83
Tableau 19 : Les pratiques de gestion financière et le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant	83
Tableau 20 : Les outils de gestion financière et les années d'expérience du propriétaire dirigeant dans le secteur d'activité	85
Tableau 21 : Les pratiques de gestion financière et les années d'expérience du propriétaire dirigeant dans le secteur d'activité.....	85
Tableau 22 : Les outils de gestion financière et l'âge de la PME.....	87
Tableau 23 : Les pratiques de gestion financière et l'âge de la PME	88
Tableau 24 : Les outils de gestion financière et le type de la PME	89
Tableau 25 : Les pratiques de gestion financière et le type de la PME.....	90
Tableau 26 : Les outils de gestion financière et le statut juridique de la PME	91
Tableau 27 : Les pratiques de gestion financière et le statut juridique de la PME.....	92
Tableau 28 : Les outils de gestion financière et le chiffre d'affaires de la PME	93
Tableau 29 : Les pratiques de gestion financière et le chiffre d'affaires de la PME	94

Tableau 30 : Les outils de gestion financière et le secteur d'activité de la PME.....	96
Tableau 31 : Les pratiques de gestion financière et le secteur d'activité de la PME.....	97

INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont reconnues aujourd'hui comme étant les moteurs de la croissance socio-économique en raison de leur rôle important dans la création de nouveaux emplois, l'augmentation du PIB, l'entrepreneuriat et l'innovation (Karadag, 2015). Cette importance du rôle joué par les PME dans l'économie a été reconnu largement après les années 1980. Ces dernières ont été décrites comme étant le germe des grandes entreprises, un créateur d'emplois et un contributeur important à la croissance et au développement économique (Muneer, 2017 ; Abor et Quartey, 2010).

En effet, les PME contribuent grandement aux économies de tous les pays, tant dans les pays développés que ceux en voie de développement. Selon Abanis, Sunday, Burani, et Eliabu (2013), environ 80 % de la population active au Japon et 50 % des travailleurs en Allemagne sont employés dans le secteur des PME. D'après l'ILO/JASPA (1998), dans le cas des pays en développement, le secteur a apporté une contribution significative au produit intérieur brut de l'Ouganda (20%), du Kenya (19,5%) et du Nigeria (24,5%). Plusieurs raisons tel le taux de chômage élevé, la segmentation croissante des marchés, l'existence de nombreuses opportunités ainsi que l'évolution du marché expliquent cette attention particulière que l'on porte sur le secteur des PME. Nous pouvons également citer la flexibilité de celles-ci comparé aux grandes entreprises face aux changements fréquents de l'environnement économique de ces dernières décennies.

Toutefois, malgré les engouements sur le secteur et cette importance grandissante, dans la plupart des économies en développement tels les pays du continent africain, les PME font face à un certain nombre de défis. Elles sont notamment confrontées à des insuffisances de compétences managériales, un manque de personnel qualifié, un accès limité aux ressources financières et une faible utilisation des nouvelles technologies. Parmi ceux-ci, l'absence d'un système de gestion financière efficient et efficace reste le problème central (Karadag, 2015).

Pour Gitman, Juchau et Flanagan (2015), la gestion financière se définit comme la manière dont le temps, l'argent et le risque sont liés les uns aux autres. Pandey (2004) propose une définition plus technique et affirme que la gestion financière est similaire à une discipline

qui traite des décisions financières qu'une entreprise prend à l'aide de certains outils d'analyse financière.

Par ailleurs, Karadag (2015) s'est rallié à plusieurs auteurs tels Arinaitwe (2006) et Muchira (2012) qui présente la mauvaise gestion financière comme la principale cause d'échec des PME. Mazzarol (2015) rajoute que la nature de leur cycle de trésorerie, leurs défis en matière de gestion du fonds de roulement et leurs difficultés à mobiliser des financements externes par emprunt ou fonds propres sont les principales différences entre les PME et les grandes entreprises.

D'autres études soutiennent que la plupart des PME ont des systèmes de gestion financière et de comptabilité inadéquats ; différents de ceux utilisés par les grandes entreprises, et que les PME disposent également du personnel qualifié insuffisant pour gérer leurs fonds (Muneer 2017 ; Kilomzo et Ouma, 2015 ; Turyahebwa, Sunday et Ssekajugo 2013). St-Pierre (2019) a relevé de nombreuses lacunes dans les pratiques de gestion financière notamment :

- Informations comptables inadéquates, incomplètes ou absentes ;
- Système de contrôle des coûts absent ou inadéquat ;
- Absence de documents financiers utilisés pour la gestion ;
- Incapacité d'analyser et d'interpréter les états financiers ;
- Attention insuffisante accordée à la gestion du fonds de roulement ;
- Évaluation peu structurée des projets et des décisions d'investissement ;
- Connaissances limitées des différentes formes de financement ;
- Absence fréquente de planification financière ;
- Expertise financière limitée de l'entrepreneur.

Pour Bowen (2009) et Germain (2010), l'une des principales raisons de l'effondrement des PME est la médiocrité ou l'absence de bonnes pratiques de tenue de livres et de comptabilité qui font partie des pratiques de gestion financière. Mazzarol (2015) quant à lui, soutient qu'il existe une relation positive entre la performance d'une entreprise et le niveau de connaissances dans les pratiques de comptabilité et de gestion financière.

D'ailleurs, dans cette même perspective, la recension des écrits effectuée dans le cadre de cette étude nous a permis de constater que de nombreux auteurs se sont attardés sur la relation entre la performance de la PME et les pratiques de gestion financière. Nous citerons notamment Peel et Wilson (1996), Chittenden et Bragg (1997), McMahon (2001) ainsi que Waweru et Ngugi (2014). Ces derniers ont affirmé que la gestion financière est un élément crucial à la survie des PME en raison de son impact sur la liquidité, la solvabilité et surtout la performance de celles-ci. Outre les écrits sur la relation entre la performance et la gestion financière des PME dans sa globalité, de nombreuses études existent également sur la gestion de chaque élément du fonds de roulement, la gestion financière à long terme et la performance.

Cependant, peu d'écrits semblent documenter les déterminants de l'adoption des pratiques de gestion de financière dans les PME et cela surtout en contexte africain. Étant donné que les PME jouent un rôle essentiel en offrant des opportunités d'emploi, en favorisant une culture de l'entrepreneuriat et en ouvrant de nouvelles opportunités commerciales, il serait pertinent d'avoir une idée claire et précise des défis que rencontrent ces dernières au sein des pays africains. C'est dans cette perspective que nous avons entamé cette étude pour :

- Avoir un aperçu des pratiques de gestion financière utilisées
- Améliorer notre compréhension des facteurs qui motivent les propriétaires dirigeants des PME africaines à choisir une pratique de gestion financière en particulier, à prioriser une pratique de gestion plutôt qu'une autre ;
- Proposer des recommandations afin d'aider les agences de développement des PME à mieux encadrer les praticiens, propriétaires et gestionnaires des PME ivoiriennes dans leurs pratiques de gestion financière.

Ainsi, dans le cadre de nos objectifs, les questions qui nous intéressent sont les suivantes :

- Quelles pratiques de gestion financière sont utilisées par les PME africaines ?
- Quels sont les profils des propriétaires dirigeants dans les PME africaines ?
- Quels sont les caractéristiques de l'environnement interne et externe des PME africaines ?

En ayant des réponses en ce qui concerne ces variables de contingence, nous pourrions ainsi répondre à la question ultime de recherche qui nous intéresse : « **quels sont les facteurs déterminants de l'adoption des pratiques de gestion financière dans les PME africaines ?** »

Dans les pages qui suivent, nous commencerons par effectuer une recension de la littérature. Après ce préalable, nous pourrions passer à la deuxième phase de notre étude qui est la présentation de notre cadre théorique ainsi que les hypothèses sous-jacentes. Les parties qui suivent porteront sur la méthode de recherche retenue, l'instrument de mesure des variables ainsi que l'échantillon utilisé afin de pouvoir présenter et analyser nos résultats. Enfin, les contributions ainsi que les limites de notre recherche concluront notre travail.

CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE

1.1.LA SITUATION ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE

1.1.1. Généralités

L'actualité économique de ces deux dernières années a été bousculée par la crise du covid-19. La situation économique de tous les pays, que ce soit un pays développé ou un pays en voie de développement, a été fortement touchée par cette crise sanitaire.

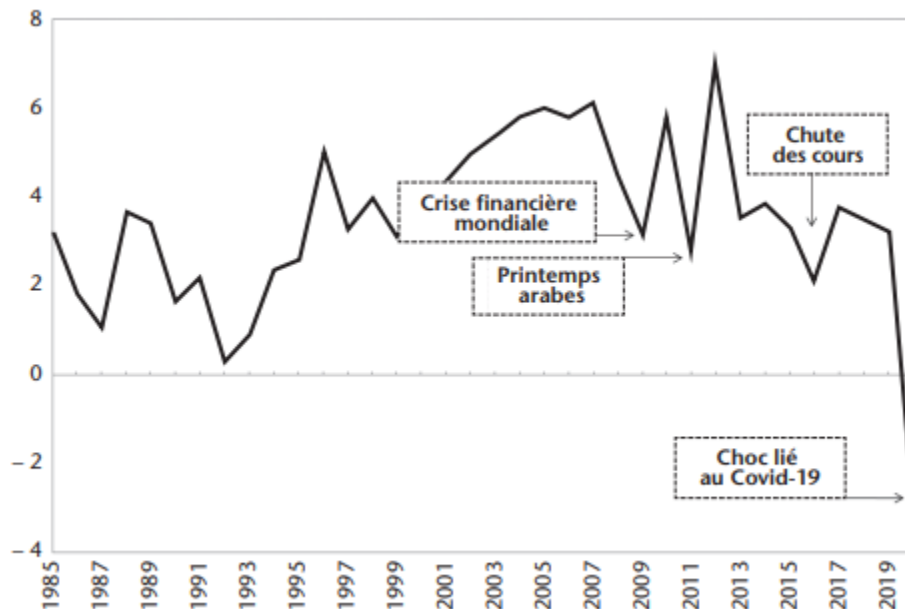
L'Afrique est connu pour être le continent le moins avancé de la planète. Ce continent se distingue également par sa forte disparité au niveau des régions. L'Afrique du Sud et les pays du Maghreb sont les plus prospères. Ainsi, l'analyse de la situation économique de l'Afrique subsaharienne et celle du Maghreb sont souvent effectuées séparément.

Malgré les présomptions sur sa fragilité, le continent africain a su démontrer une forte capacité de résilience face à la crise liée au covid-19. Cet exploit peut être attribué à la jeunesse de la population ainsi que la réactivité et l'expérience des dirigeants à faire face aux situations pandémiques. Certes, plusieurs pays du continent notamment l'Afrique du Sud, le Maroc, l'Égypte, l'Éthiopie, le Nigéria, l'Algérie et le Ghana ont recensé un nombre élevé de cas de contamination. Cependant, comparé au reste du monde, la propagation de l'épidémie a été moins forte sur le continent.

Les conséquences de cette propagation se sont quand même fait ressentir à travers une forte chute du PIB réel à -2,6% en 2020 selon l'AFD. Bien que le continent ait traversé plusieurs crises ces trente dernières années - les plus récentes étant la crise financière de 2009, le printemps arabe et la chute du cours des matières premières – cette dernière crise sanitaire a engendré la récession la plus brutale qu'il n'ait jamais connu.

Croissance du PIB réel de l'Afrique en %

Figure 1 : Croissance du PIB réel de l'Afrique en %



Source: FMI, World Economic Outlook Database, octobre 2020, AFD

Cette récession, selon l'Agence Française de Développement, résulte de trois phénomènes principaux :

- La chute du cours des matières premières extractives constituant 55% du PIB africain ;
- La fermeture des frontières qui a négativement impacté le secteur touristique et le transport ;
- Les mesures de confinement et l'arrêt de l'activité économique.

Notons que l'économie africaine est très dépendante du reste du monde : les exportations de biens et de services représentent à elles seules plus d'un quart du PIB dans la majorité des pays africains (AFD, 2021).

Toutefois, les dirigeants ont veillé à ce que les PME et les ménages les plus vulnérables aient une compensation sur les pertes de revenus suite aux mesures de confinement prises.

Les PME représentent environ une bonne majorité de l'emploi à la fois dans le secteur formel (60%) que le secteur informel. Des secteurs que la crise sanitaire n'a pas épargnés. Par conséquent, des impacts se font également ressentir sur le secteur bancaire et financier.

La délivrance de l'Afrique de cette récession dépendra de l'évolution de la situation sanitaire, de la reprise des demandes, de l'augmentation du cours des matières premières ainsi que de l'ampleur du choc économique dans le secteur industriel. Outre l'appui financier provenant du reste du monde, la diversification économique pour éviter la dépendance à certains pays constituera également un élément de solution à cette récession brutale.

Pour rappel, selon l'AFD, la situation économique de l'Afrique se présentait de la manière suivante au début du XXIème siècle :

- Un taux de croissance annuel moyen du PIB près de 7,2 % en moyenne contre seulement 2 % au cours de la décennie 1980 et 0,4 % pour la décennie 1990 ;
- Un taux de pauvreté certes élevé à 37,9 % de la population mais qui a diminué de plus de 9 points de pourcentage ;
- Un PIB par habitant qui a plus que doublé ;
- Des progrès encourageants sur les indicateurs de développement humain (santé, éducation, ...)

1.1.2. La situation économique de la Côte d'Ivoire

Avec une contribution de 40% du PIB de l'Union Economique Monétaire de l'Ouest Africain (UEMOA), la Côte d'Ivoire peut être considérée comme une puissance africaine régionale selon l'AFD (2021). Son secteur primaire et son secteur secondaire contribuent respectivement à 22% et 23% du PIB. Le pays détient d'ailleurs la première place dans la production mondiale de cacao et d'anacarde. Son secteur tertiaire compte pour environ 55% du PIB. Les entreprises composant ce secteur sont notamment le transport, les télécommunications, le commerce et les activités financières.

Comme tous les pays du monde, la crise sanitaire a également touché la Côte d'Ivoire. Une baisse de croissance à 2% a ainsi été recensée en 2020. Un regain d'activité d'environ 7% a néanmoins été recensée en 2021 et 6% supplémentaire est attendue pour 2022.

Cependant, malgré ces bonnes performances, la situation économique de la Côte d'Ivoire reste marquée par les grandes différences au niveau sociale et économique ainsi que par les disparités géographiques.

1.2.LES PME ET LEURS RÔLES DANS L'ÉCONOMIE AFRICAINE

1.2.1. Définition de la PME

Au fil des années, plusieurs auteurs ont tenté de donner une définition des PME. Selon Agyei-Mensah (2012), chercher une définition de la PME peut être frustrant car il existe autant de définitions que d'auteurs sur le sujet. Divers critères ont été proposés par les chercheurs et les décideurs pour déterminer ce qu'est une PME notamment la valeur totale, la taille, le nombre d'employés, la valeur des produits, les ventes ou recettes annuelles, les actifs de l'entreprise ainsi que la valeur nette (Cochran, 1981).

Cependant, la plupart des définitions des PME sont basées soit sur des caractéristiques qualitatifs, soit sur des caractéristiques quantitatifs.

Au niveau qualitatif, la définition des PME varie également d'un pays à l'autre. En Australie, le Wiltshire Committee (1971) définit la PME comme « une entreprise dans laquelle une ou deux personnes – sans l'aide de spécialiste dans le domaine - sont tenues de prendre toutes les décisions critiques de gestion : finances, comptabilité, personnel, achats, transformation ou service, marketing, vente, avec des connaissances spécifiques dans seulement un ou deux domaines fonctionnels ». McMahon, Holmes, Hutchinson et Forsaith (1993) confirment par ailleurs cette approche. La définition du Committee of Economic Development (CED) aux Etats-Unis (1947) se base quant à elle sur les quatre critères suivants :

- Une gestion indépendante
- Un capital détenu par un individu ou un petit groupe
- Une zone d'opération localisée dans une communauté

- Un écart par rapport aux autres entreprises du secteur

Au Royaume-Uni, le Bolton Committee (1971) a identifié trois principales caractéristiques notamment :

- La détention d'une faible part de marché
- La personnalisation de la gestion
- L'indépendance de la gestion

Le fait de mettre en valeur la nature même des PME constitue l'un des points positifs de toutes ces définitions. Toutefois, comme nous l'avons mentionné, le problème réside dans la variété des définitions dans les pays et les industries.

D'un autre côté, au niveau quantitatif, les PME se définissent comme les sociétés employant 50 employés ou moins aux yeux de la loi britannique de 1985. Pour le cas du Ghana, le National Board for Small Scale Industries (NBSSI), définit les PME comme une entreprise ayant moins de 29 employés avec un investissement - outre les terrains, les bâtiments et les véhicules - n'excédant pas 100 000 dollars. Research ICT Africa (RIA) quant à eux, définissent les PME comme des entreprises employant moins 50 travailleurs comme le recommande la Banque africaine de développement (BAD). L'Union Economique Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), définit les PME comme étant les entreprises formelles de moins de 200 salariés avec un chiffre d'affaires n'excédant pas un milliard de francs des Communautés Financières de l'Afrique (CFA). Pour l'État sénégalais l'effectif d'une PME ne doit pas dépasser 250 employés et le chiffre d'affaires doit être inférieur à 5 milliards de francs CFA. Enfin, la Banque Mondiale caractérise les PME comme des entreprises ayant un effectif inférieur à 300 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions de dollars.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous avons décidé de retenir le concept de PME proposé par le GREPME qui s'avère être une institution ayant une grande notoriété dans le secteur de recherche en PME en milieu francophone. Selon le GREPME (1997) donne du concept de PME repose sur les critères suivants :

- La petite taille
- La centralisation de la gestion au niveau du propriétaire dirigeant

- La faible spécialisation
- La faible structuration et la simplicité des systèmes d'information interne et externe
- Un processus décisionnel peu formalisé et basé sur l'intuition ou peu formalisée
- La faible structuration du système de communication

La section suivante sera consacrée au rôle des PME dans l'économie africaine.

1.2.2. Rôle des PME dans l'économie africaine

Des deux côtés de l'Atlantique, il a été largement reconnu que le secteur des petites entreprises jouait un rôle important dans la création d'emploi et dans la stimulation des innovations technologiques (Walker et Petty, 1993). Les statistiques présentées par la Banque africaine de développement (BAD) et le Centre de développement de l'OCDE suivantes témoignent de l'importance croissante du secteur des PME en Afrique :

- Au Kenya, en 2003, le secteur des PME employait environ 3.2 millions de personnes et contribuait à 18% du PIB total ;
- Au Sénégal, la contribution des PME à la création de valeur ajoutée nationale frôle les 20 pour cent ;
- Au Nigeria, les PME forment la majorité du secteur de la manufacture (95%) et 70% de l'emploi industriel ;
- Au Maroc, les PME représentent 93% du secteur industriel, 38% des activités de production, 33% de l'investissement, 30% des exportations et 46% de l'emploi ;
- En Afrique du Sud, les PME représentaient 16% dans l'emploi et la production (comparé à 26% de l'emploi et 62% de la production pour les grandes entreprises). Les micro-entreprises et les très petites entreprises quant à elle contribuaient à plus de 55% de l'emploi total et 22% du PIB en 2003.

Les recherches ont démontré que le secteur des PME dans la plupart des pays en voie de développement emploie la majorité de la main-d'œuvre et, par extension, fournit des revenus au gouvernement par le biais des impôts et de leur ménage (Kilonzo et Ouma, 2015). Dans cette même lancée, Agyei-Mensah (2012) dans son enquête sur les pratiques

de gestion du fonds de roulement des PME présente que 90% des entreprises enregistrées au Ghana en 2006 sont des PME. Source majeure de revenus et d'emplois, l'auteur affirme, par ailleurs que les PME ont été identifiées comme le catalyseur de la croissance économique du pays. En effet, la contribution des PME au développement l'entrepreneuriat, au développement économique, à la réduction du niveau de pauvreté ainsi qu'à la création de l'emploi est largement reconnue dans une économie en développement comme celle du Ghana. Les PME emploient 15,5% de la main d'œuvre ghanéen et contribuent 6% du PIB. La part de l'activité commerciale représentée par le secteur des PME a d'ailleurs considérablement augmenté au cours de la dernière décennie du XXe siècle.

Waweru et Ngugi (2014) rajoutent plus de détails pour le cas du Kenya en évoquant que l'importance de la contribution des PME dans le secteur de l'emploi. Non seulement elles sont à l'origine de 75% de tous les nouveaux emplois, mais en 2005, ces dernières employaient environ 5 069 400 salariés, soient une augmentation de 10% par rapport à 2003. Dans leur étude, les auteurs soulignent également l'importance des PME dans le secteur privé kényan en raison de leurs participations dans l'investissement global, dans la production de biens et de services et dans le développement économique du pays. Les PME kényan œuvrent surtout dans la prestation des services urbains telle la collecte des ordures, le transport urbain, la distribution d'eau et la fabrication d'équipement domestique et d'appareils commerciaux.

Du côté de l'Ouganda, malgré la contribution importante des PME dans l'économie du pays, le potentiel des PME n'a pas été pleinement exploité et cela préoccupe tous les acteurs de l'économie étant donné la grande part de contribution de ces dernières dans le PIB (Ekanem, 2010 ; Tushabomwe-Kazooba, 2006). Ces mêmes préoccupations sont constatées dans plusieurs autres pays africains (Cookey, 2001 ; Ihembe, 2000 ; Ojaide, 1999).

Pour faire court, les PME sont reconnues comme étant des contributeurs vitaux et importants au développement économique, à l'introduction et à la diffusion de nouvelles technologies, à la capacité de générer des entrepreneurs potentiels et des travailleurs qualifiés pour le processus d'industrialisation tant au niveau national qu'international en

offrant des opportunités que ce soient au niveau des emplois, du commerce et de l'entrepreneuriat. Agyei-Mensah (2012) affirme que dans une économie en développement, bien que la contribution des PME à l'emploi soit hautement reconnue, leur contribution aux revenus du budget national par le biais des impôts directs reste moindre. Bon nombre d'entre elles sont dans l'incapacité de gérer efficacement leurs fonds de roulement. Une mauvaise gestion qui nuit à la viabilité de leurs activités.

Selon St-Pierre (2019), quel que soit l'envergure d'une entreprise, une gestion financière saine constitue un élément essentiel pour la santé d'une entreprise, voire sa survie. Plusieurs études démontrent en effet que le non-respect de certains principes de gestion financière ainsi que l'absence de planification financière sont les principales causes de faillites d'une entreprise. L'auteure, cependant, en accord avec la théorie de contingence, met l'accent sur le fait que les comportements des PME vis-à-vis des pratiques de gestion financière diffèrent d'une PME à une autre. Cela réside notamment dans la divergence de contexte dans lequel la PME évolue. Avant de pouvoir aller plus loin dans notre étude, nous consacrerons d'abord la section suivante à la présentation des pratiques de gestion financière.

CHAPITRE 2 : LES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE

2.1.LA GESTION FINANCIÈRE À COURT-TERME

2.1.1. La gestion du fonds de roulement

St-Pierre (2019) définit la gestion du fonds de roulement ou la gestion financière à court-terme comme étant une gestion axée sur les flux de liquidité. Elle consiste non seulement à tirer profit des délais de paiement accordé par les fournisseurs sans pour autant dépasser la période de grâce, à raccourcir les délais accordés aux clients en essayant de préserver la relation existante entre les partis mais également à obtenir des financements à court terme à moindre coût.

De son côté, Fortin (1989), définit cette pratique de gestion financière de la manière suivante : « On appelle « Gestion du fonds de roulement » la gestion des postes de l'actif et du passif à court terme d'une organisation. Parmi les activités qu'englobe cette définition très vaste, mentionnons la gestion de l'encaisse, intimement lié à l'établissement d'une marge de crédit, la gestion des comptes à recevoir, qui va de l'élaboration d'une politique de crédit à la perception des comptes, la gestion des stocks, la gestion des comptes à payer et l'établissement d'un plan de financement à court terme. La gestion du fonds de roulement présuppose aussi la compréhension des relations qui existent entre les divers postes de l'actif et du passif à court terme de même que celles qui existent entre ces postes et les autres postes du bilan »

Padachi, Howorth et Narasimhan (2012) affirment que le concept de gestion du fonds de roulement fait référence au financement, à l'investissement et au contrôle des actifs courants nets dans le cadre des politiques d'orientation de l'entreprise.

Le fonds de roulement n'est autre que la masse financière permettant à l'entreprise de fonctionner. Comme le suggère toutes ces précédentes définitions, sa gestion est principalement axée sur les flux monétaires découlant des opérations courantes de l'entreprise notamment les stocks, les comptes clients, les dettes à court terme ainsi que l'encaisse.

➤ **Importance de la gestion du fonds de roulement**

En plus de réitérer sur les principaux éléments de la gestion du fonds de roulement, Abor (2005), mettent le point sur l'importance du fonds de roulement aussi bien pour les débiteurs que pour les créanciers dans l'appréciation du niveau de solvabilité de la société.

Parmi le rôle du responsable de la gestion financière, au niveau de la gestion à court terme, St-Pierre (2019) suggère notamment la détermination du niveau d'encaisse à maintenir, du montant optimal d'encaisse à investir dans les placements, de la date de paiement des fournisseurs, de la fréquence de renouvellement des stocks, de la politique de crédit, ainsi que de la politique en matière de demande de financement.

Toujours selon l'auteure, les propriétaires dirigeants accordent peu d'importance à la gestion du fonds de roulement malgré le fait qu'une mauvaise gestion peut engendrer de nombreux problèmes de liquidité. Ce manque d'attention a déjà été constaté par de nombreux auteurs notamment Peel, Wilson et Howorth (2000). Ces derniers ajoutent que cette négligence est souvent causée par le manque de certaines ressources tels le temps et la compétence des propriétaires dirigeants. Diacogiannis (1994), de son côté, affirme qu'il existe une relation directe entre la gestion de fonds de roulement et la liquidité de la PME et ainsi sa rentabilité.

Par ailleurs, bon nombre d'auteurs se sont accordés sur le fait que la gestion du fonds de roulement est un facteur crucial dans la survie des PME. Padachi et Howorth (2014) rajoutent que le fonds de roulement peut être considéré comme l'élément vital de l'entreprise. Par conséquent sa gestion efficace peut assurer le succès de l'entreprise, tandis que sa négligence peut entraîner sa chute. Grablowsky (1984) et McMahon et al. (1993) se rallient à ces affirmations en mettant un point sur le fait que les PME sont généralement dépendantes des financements à court terme. Agyei-Mensah (2012) et Atrill (2005) rajoute qu'une mauvaise gestion du fonds de roulement constitue l'une des causes de faillite des PME. De leur côté, García-Teruel et Martínez-Solano (2007) révèlent dans leurs études qu'une bonne gestion du fonds de roulement affecte positivement et significativement la rentabilité d'une PME.

Le tableau 1 présente les résultats d'une étude de Howorth et Westhead (2003) sur la fréquence d'utilisation de certaines pratiques de gestion de fonds de roulement de 343 PME du Royaume Uni. Sur une échelle de 1 à 5, les répondants devaient communiquer leurs réponses : 1 faisant référence à « jamais » et 5, « très souvent »

Tableau 1 : Fréquence d'utilisation des pratiques de gestion de fonds de roulement (en pourcentage)

Résultats	Jamais	Rarement/ Souvent	Très souvent	Moyenne	N
Utilisation du budget de caisse	29,7	56,8	13,5	2,58	310
Analyse de la période de crédit	30,2	62,4	7,5	2,39	308
Analyse de la politique d'escompte	70,1	27,6	2,3	1,53	304
Analyse des mauvaises créances	38,8	53,7	7,6	2,23	304
Analyse des créances douteuses	31,5	63	5,6	2,3	305
Analyse de la côte de crédit des clients	28,9	66,9	4,2	2,3	308
Analyse de la période de paiement	25,5	69,3	5,2	2,37	310
Analyse du financement du fonds de roulement	32,5	60,7	6,8	2,27	311
Analyse de la rotation des stocks	40,8	55,6	3,6	2,09	306
Analyse du niveau des stocks	36	57,4	6,5	2,36	308
Analyse du niveau de réapprovisionnement	40,3	52,7	6,9	2,28	305

Source : Traduit de Howorth et Westhead (2003, p. 101)

On remarque qu'en moyenne 67% de répondants affirment avoir souvent recours aux pratiques de gestion des comptes clients tels que l'analyse de la période de crédit, l'analyse des mauvaises créances et des créances douteuses ainsi que l'analyse de la côte de crédit des clients. En ce qui concerne la gestion des liquidités, on constate que 70% des répondants ont souvent recours à l'utilisation du budget de caisse. Cependant, on observe une négligence surtout au niveau de la politique d'escompte bien que celle-ci soit directement liés aux liquidités de l'entreprise (St-Pierre, 2019). Padachi et Howorth (2014) aboutissent à la même conclusion dans leurs études portant sur 141 PME mauriciennes œuvrant dans la manufacture.

A la lumière des résultats du travail de Howorth et Westhead (2003), certes moins sollicités que les pratiques de gestion des comptes clients, les pratiques de gestion de stocks (analyse de la rotation des stocks, analyse du niveau de stocks et analyse du niveau de réapprovisionnement) sont souvent utilisées par les propriétaires dirigeants.

Ainsi, nous constatons que les dirigeants sont quand même soucieux de la gestion du fonds de roulement bien que les ordres de priorité diffèrent selon les stratégies poursuivies par les PME ainsi que le contexte dans lequel ils évoluent. Nous pouvons par exemple citer Padachi et Howorth (2014) qui affirment que les propriétaires dirigeants des PME mauriciennes accentuent davantage leurs gestions sur les flux de trésorerie et se soucient moins de la politique d'escompte, de la gestion de la clientèle et de la politique d'affacturage.

En résumé, bien que les contextes diffèrent d'une PME à une autre, tous s'accordent sur le fait qu'une gestion efficace du fonds de roulement est particulièrement importante pour les petites entreprises étant donné que celle-ci est un prédicteur majeur de la rentabilité et de la performance globale des PME (Degryse et Mitchell, 2011 ; Erasmus 2010 ; ...).

Ainsi, les politiques de gestion du fonds de roulement sont des lignes directrices utiles pour diriger les entreprises de manière à ce que les flux de trésorerie et les rendements soient acceptables (Kumar, 2006). Pour pouvoir aller en profondeur dans notre étude portant sur les déterminants des pratiques de gestion financière, un examen détaillé des principaux éléments de gestion financière à court terme sera d'abord requis. Chaque composante du fonds de roulement sera ainsi détaillée l'une après l'autre.

2.1.2. La gestion de l'encaisse et des liquidités

Ekanem (2010) souligne que la gestion de l'encaisse est une affaire d'une grande importance. Selon St-Pierre (2019), elle consiste à s'assurer de l'existence permanente de flux monétaires suffisantes pour faire face aux engagements financiers, soutenir ses opérations courantes et son développement. D'un point de vue pratique, il s'agit de raccourcir les délais d'encaissement des créances clients et de retarder le paiement des dettes fournisseurs tout en évitant le paiement des diverses pénalités. L'auteure rajoute dans cette même lancée, en accord avec Cote et Latham (1999), que les mouvements de fonds (achats, ventes, collectes et paiements) doivent être synchronisés pour une gestion adéquate et efficace du fonds de roulement.

Cependant, la recherche du niveau optimal de liquidité à conserver est souvent un enjeu de taille pour la majorité des PME. Nombreuses sont les raisons pour conserver un excès de liquidité ou un faible niveau de liquidité par rapport aux besoins d'exploitation. Garder un excès de liquidité est souvent motivé par l'appréhension d'une rupture d'affaire avec les créanciers, l'indépendance financière, ainsi que l'incertitude à propos du contexte dans lequel évolue les PME en comparaison aux grandes entreprises (Ang, 1992). L'anticipation d'éventuelles opportunités d'affaires, les conditions économiques ainsi que les relations d'affaires peuvent également pousser à vouloir détenir un excès de liquidité (Garcia-Teruel et Martinez-Solano, 2007 et Harford, Mansi et Maxwell (2012). St-Pierre (2019) affirme en continuant dans cette même lancée que la conservation d'un niveau assez élevé de liquidité est justifiée par les opérations courantes, le besoin d'assurer le cours normal des activités, l'anticipation des imprévus ainsi que la réduction des coûts de financement externe étant donné les difficultés pour une PME de trouver des financements externes.

En revanche, selon Ang (1992) le fait de ne conserver qu'une faible réserve de liquidité dans l'entreprise peut être le choix personnel d'un entrepreneur si celui-ci dispose notamment d'un bon filet de sécurité dans ses propres comptes bancaires. La possibilité d'une conversion rapide des actifs en liquidités constitue également une raison pour conserver un niveau de liquidité faible par rapport aux besoins d'exploitation.

Par ailleurs, la difficulté réside également dans le fait que garder un niveau élevé de liquidité peut déteindre sur la rentabilité d'une PME étant donné que les flux monétaires ont généralement un rendement inférieur en comparaison aux actifs immobilisés. D'un autre côté, une faible réserve de liquidité n'est pas idéale dans la mesure où il est plus difficile pour une PME de trouver des financements compte tenu les contraintes de financement à obtenir des fonds dans les marchés des capitaux à long terme surtout dans les situations de crises financières. Les éléments à court terme du passif constituent ainsi une de leurs principales sources de financements extérieurs terme (Petersen et Rajan, 1997)

Walker et Petty (1986) suggère alors une surveillance constante des liquidités. St-Pierre (2019), elle, préconise l'utilisation d'un budget de caisse. Cet outil semble d'ailleurs être le plus adéquat dans la gestion de l'encaisse selon plusieurs études dans le but de pouvoir, non seulement de synchroniser les entrées et les sorties de fonds mais aussi de les prévoir.

Au fur et à mesure des années, des études sur l'utilisation de cet outil de gestion ont été effectuées. Celle de Grablowsky (1978) et de Cooley et Pullen (1979) figuraient parmi les premières. Sur un échantillon de 66 PME œuvrant dans divers secteurs en Virginie, seule 30% d'entre elles affirmaient avoir recours à la gestion de l'encaisse (Grablowsky, 1978). Cooley et Pullen (1979) aboutissent à peu près à la même conclusion. Après avoir questionné 122 PME œuvrant dans le secteur pétrolier à propos de leur gestion de l'encaisse et de la liquidité, il en ressort que seulement 28% de l'échantillon a recours à l'utilisation du budget de caisse. En passant par l'étude d'Anvari et Gopal (1983) avec leurs 123 PME québécoises et ontariennes œuvrant dans divers secteurs, Peel et Wilson (1996) avec leurs 84 PME de manufacture et de services du Royaume-Uni, et Gasse, D'Amboise, Simard et Lasker (1997) avec leurs 47 PME canadiennes, on constate malgré tout une évolution de l'utilisation de cet outil respectivement à 53%, 36,6% et 47%. Agyei-Mensah (2012) a lui aussi rapporté que 57% des PME ghanéennes préparent toujours un budget de caisse.

Par ailleurs, dans leurs recherches en 2003 sur 343 PME du Royaume Uni, Howorth et Westhead ont abouti à la conclusion que seulement 29,7% des répondants (voir Tableau 1) n'utilisent pas le budget de caisse.

En résumé, selon les dires de tous ces auteurs, il semblerait que les entrepreneurs soient plus soucieux de la gestion de leur encaisse et de leurs liquidités et ont également recours régulièrement à cet outil dans les prévisions de leurs flux monétaires.

Cependant, St-Pierre (2019) maintient qu'une compétence faible en finance et comptabilité constitue une barrière pour les dirigeants dans la gestion des liquidités. Une difficulté qui malheureusement, les amène à confondre les profits et les liquidités et ainsi à choisir une mauvaise pratique de gestion financière.

2.1.3. La gestion des comptes clients

A partir du moment où une entreprise décide de d'accorder un délai de paiement à ses clients, les comptes clients sont créés. Le crédit figure parmi les outils non négligeables au développement des parts de marchés d'une entreprise. En effet, décider d'accorder un délai de paiement aux clients n'est pas seulement une décision prise à l'interne. Elle est influencée par le comportement des concurrents, les clients, le pouvoir de négociation de l'entreprise et les conditions économiques générales (St-Pierre, 2019). Sur cette même lancée, Fortin (1995) affirme que dans une industrie où recourir au crédit est une pratique habituelle pour la rétention de la clientèle, la PME se doit d'accorder des conditions de crédit concurrentielle ou consentir à réduire les prix.

Cependant, un dollar aujourd'hui n'aura plus la même valeur qu'un dollar reçu dans un mois. Offrir un crédit revient à réduire les prix de ventes. Chaque décision prise dans l'entreprise a des répercussions financières. Dans le cas où les clients ne respectent pas les délais de paiement accordés, la décision d'accorder un crédit entraînera des répercussions sur les liquidités ainsi que la rentabilité de l'entreprise.

L'entreprise doit continuer à s'acquitter de ses propres obligations financières au cours de la période pendant laquelle le délai de paiement est accordé aux clients. Les PME rencontrent particulièrement des difficultés dans la gestion de comptes clients. Les actifs de la PME servant principalement de garantie, la mauvaise gestion des comptes clients constitue en effet un énorme point faible au cours des demandes de financement à court terme, selon St-Pierre (2019).

Les objectifs étant de ne pas être accablés par un volume élevé de factures impayées ou de paiement en souffrance et de raccourcir au minimum les délais de paiement, une bonne gestion des comptes clients passe par un bon nombre de pratiques notamment :

- La relation avec la clientèle,
- L'analyse des potentiels de la clientèle
- L'analyse des tendances de paiement
- L'établissement d'une politique d'escompte
- L'analyse des états de comptes

➤ L'analyse des méthodes de recouvrement

En mettant en œuvre ces bonnes pratiques, l'entreprise, au fur et à mesure du temps, sera capable de faire les bons choix en ce qui concerne l'octroi de crédit, la délimitation de la période de crédit, l'escompte ainsi que les méthodes de recouvrement.

Peel et Wilson (1996) ont effectué une étude sur des PME britanniques concernant leur gestion des comptes clients. Avec une enquête sur 82 PME, ils ont conclu que les dirigeants deviennent plus soucieux de la gestion des comptes clients et de la gestion des mauvaises créances. En effet, d'après les résultats de leurs recherches :

- Seulement 8,6% des répondants n'utilisent pas l'analyse de crédit
- Seulement 4,9% des répondants n'utilisent pas l'analyse des mauvaises créances
- Seulement 3,7% des répondants n'utilisent pas l'analyse des créances douteuses

Peel et al. (2000), dans leur sondage réalisé auprès de 211 PME manufacturières britanniques ont à peu près trouvé le même résultat. Ils rapportent que 70,7% des PME de l'échantillon procèdent au préalable à l'analyse le potentiel de paiement de leurs clients.

Plus récemment, Howorth et Westhead (2003), dans le cadre de leurs études sur la fréquence d'utilisation de certaines pratiques de gestion de fonds de roulement de 343 PME du Royaume Uni, montrait qu'environ 70% des répondants analysent la période de crédit, 71%, le risque de crédit, 61% analysent les mauvaises créances et 69% les créances douteuses.

Cependant, Agyei-Mensah (2012), lors de ses recherches en contexte ghanéen portant sur 800 PME œuvrant dans le secteur de la vente de marchandises générales, de prêt-à-porter et de matériels électriques et de plomberie, montrent que la vente de produits ou de services à crédit est une tendance courante parmi les PME de la région d'Ashanti (80% des PME vendent toujours leurs produits ou services à crédit). Par ailleurs, 67% des PME de l'échantillon font face à des difficultés en raison des créances irrécouvrables et la majorité des PME de l'échantillon ont un pourcentage de créances douteuses supérieur à 20% du chiffre d'affaires, cela en analysant trimestriellement leurs niveaux de créances. Selon Agyei-Mensah (2012), les propriétaires dirigeants tendent à négliger la gestion des clients. Par ailleurs, Padachi et Howorth (2014) avec leurs études basées sur 141 PME

mauriciennes de manufacture décrètent que les propriétaires portent peu d'attention à la politique d'escompte, l'analyse du risque de crédit, aux mauvaises créances, aux créances douteuses et à l'affacturage.

Agyei-Mensah (2012) se joint à Atrill (2005) en affirmant que les PME manquent de ressources pour gérer efficacement leurs créances. Il rajoute sur l'indisponibilité de l'expertise et des informations nécessaires pour porter un jugement éclairé sur les conditions de vente dans la région d'Ashanti. Les PME manquent ainsi de procédures appropriées de recouvrement de créances telles que la facturation rapide et l'envoi de relevés réguliers. En effet, une bonne gestion des comptes clients permettra de les transformer rapidement en encaisse et d'éviter les pertes pour mauvaises créances (St-Pierre 2019)

Les créances irrécouvrables peuvent être un problème majeur pour les PME, en particulier dans le climat économique actuel. Les PME qui décident d'octroyer du crédit à la plupart de leurs clients sont susceptibles de connaître une situation de créances irrécouvrables à grande échelle.

Une fois de plus, une bonne pratique de gestion à court terme requiert des compétences en finance et comptabilité. On peut ainsi se demander si les lacunes en matière de pratiques de gestion financière poussent le gestionnaire à les négliger. Outre cela, on constate également que la relation avec la clientèle peut être un facteur déterminant dans l'octroi de crédit.

2.1.4. La gestion de stocks

Surtout pour les entreprises œuvrant dans le secteur de la manufacture, les stocks constituent des actifs importants pour l'entreprise. St-Pierre (2019) note par ailleurs que leur gestion peut à la fois contribuer au succès et la faillite d'une entreprise. L'auteure note également qu'en plus de leurs difficultés concernant la gestion de l'allongement des délais clients évoqué un peu plus haut, les PME ont également du mal à gérer les délais de rotation

des stocks malgré le fait que ces actifs serviront principalement de garanties au cours des demandes de financement à court terme.

Selon Joly (2005), les stocks sont présents à l'intérieur de l'entreprise pour trois principales raisons :

- Le temps de production nécessaire
- Les contraintes liées à la distance géographique
- Les contraintes liées au fonctionnement des matériels de production

Il est à rappeler qu'une entreprise manufacturière aura à gérer trois types de stocks dont les stocks de matière première, les encours de production et les stocks de produits finis.

Un système de gestion de stocks est caractérisé par le niveau de stock, la demande ainsi que l'approvisionnement. En effet, gérer les stocks est une tâche particulièrement difficile étant donné qu'elle exige des compétences spécifiques et un suivi régulier. D'un côté, détenir un niveau élevé de stocks peut être motivé par les éléments suivants :

- De répondre instantanée aux besoins des clients : une rupture de stock peut avoir la perte d'une commande ou même d'un client (St-Pierre, 2019)
- D'anticiper de la fluctuation des prix : une grande variation dans les prix de ces actifs peut affecter la rentabilité de l'entreprise (Nyamao, Patrick, Martin, Odondo et Simeyo, 2012).
- D'éviter des coûts de rupture de la relation avec la clientèle

En revanche, un gestionnaire peut prendre la décision de réduire au minimum le niveau de stock de l'entreprise pour diminuer les coûts liés au stockage dont l'entreposage, l'entretien et la surveillance. Ainsi, une bonne gestion de stock équivaut à trouver le juste équilibre ou bien le niveau optimal de stocks à garder au sein de l'entreprise. Outre, les trois éléments qui caractérisent le système de gestion des stocks, les délais de livraison (période entre la commande et la réception des marchandises) ainsi que les décisions d'approvisionnement (date de commande et quantité à commander) constituent également des éléments à prendre en compte.

Cependant, comme le démontre les résultats suivants, il semblerait que les pratiques de gestion de stocks des PME ne respectent aucune procédure formelle.

Une des premières recherches à se pencher sur le sujet est celle de Grablowsky et Rowell en 1980. Les résultats de leurs recherches montrent que, pour trouver le niveau optimal de stocks à conserver, seulement 6% des répondants affirment utiliser la quantité économique à commander (QEC) qui est une technique quantitative de gestion de stocks.

Dans cette même perspective, l'étude effectuée par Grablowsky quelques années après (1984) confirment les premiers résultats. Dans le cadre de cette étude, une comparaison a entre les techniques de gestion de stocks de 94 PME de la Virginie et celles utilisées par les grandes entreprises du Fortune 500 a été réalisée. A la lumière des résultats, il en ressort que les méthodes de gestion de stocks quantitatives tels le QEC sont plus prisées par les grandes entreprises. Une partie des PME semble plus se pencher vers les anticipations (32%) tandis qu'un grand nombre d'entre eux (27%) n'ont pas de méthodes de gestion de stocks. Le tableau 2 ci-dessous apporte plus de détails à ce résultat.

Tableau 2 : Méthodes utilisées pour déterminer le niveau de stock

Méthodes	PME (%)	Grandes entreprises Fortune 500 (%)
ABC	2	0
Quantité économique à commander (QEC)	2	63
Ratios de rotation des stocks	-	55
Programmation linéaire	-	24
Méthodes statistiques	-	10
Stocks de sécurité	7	50
Anticipation des stocks	32	-
Jugement du propriétaire dirigeant	6	66
Projection des ventes	9	-
Expérience passée	15	-
Pas de méthodes	27	-
	100%	(*)

(*) les pourcentages indiqués dépassent 100%, étant donné que certaines entreprises utilisent plusieurs méthodes de gestion de stocks

Source : Traduit de Grablowsky (1984)

Le tableau 1, qui présente les résultats de Howorth et Westhead (2003) sur la fréquence d'utilisation de certaines pratiques de gestion de fonds de roulement de 343 PME britanniques, quant à lui montre : 40,8% des répondants n'ont jamais recours aux analyses de rotation de stocks, 36% n'effectuent jamais d'analyse du niveau de stock et 40,3% n'ont jamais recours aux analyses de réapprovisionnement.

L'étude réalisée par Nyamao et al. (2012) sur 113 PME, dont 72 œuvrant dans la vente et 41 dans la manufacture dans le district de Kisii au Kenya, sur la fréquence de préparation des budgets de stocks, la révision du niveau de stocks et les bases des décisions en ce qui concerne ces fréquences a donné les résultats présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 3 : Fréquence d'utilisation des pratiques de gestion des stocks

Pratiques de gestion financière	Jamais (%)	Rarement/ Souvent (%)	Très souvent (%)
Préparation du budget de caisse	8,2	63,6	28,2
Analyse du niveau de stock	1,8	67,3	30,9

Source : Traduit de Nyamao et al. (2012)

Tableau 4 : Base de détermination du niveau des stocks

Paramètres	%
Basé sur les théories de gestion de stocks	6
Basé sur les données historiques	10
Basé sur l'expérience du propriétaire dirigeant	78
Ne détermine jamais le niveau de stock	16

Source : Traduit de Nyamao et al. (2012)

Certes, le tableau 3 montre que la majorité des répondants préparent souvent des budgets de caisse (91,8%) et examinent souvent le niveau des stocks (98,2%). Cependant la capacité d'appliquer les théories de la gestion des stocks dans la budgétisation des stocks reste très limitée avec un nombre important de répondants (78%) qui indiquent prendre des décisions concernant le niveau des stocks sur la base de l'expérience du propriétaire-dirigeant/dirigeant (voir tableau 4). Une étude d'Agyei-Mensah et Kwame (2010) a établi des résultats similaires qui ont montré que jusqu'à 90% des petites entreprises s'appuyaient sur l'expérience du dirigeant dans leur gestion du fonds de roulement.

Toujours en contexte africain, les recherches effectuées par Agyei-Mensah (2012) sur un échantillon de 800 PME œuvrant dans divers secteurs de la région d'Ashanti au Ghana a établi des résultats similaires. L'étude révèle que plus de 90% répondants fixent leur niveau de stocks en se basant sur les expériences des propriétaires dirigeants. De plus, la notion de QEC est inconnue pour ces derniers. Il semblerait donc que pour les PME ghanéen, l'expérience du propriétaire dirigeant est plus importante que les méthodes théoriques de gestion de stocks. Les propriétaires dirigeants paraissent ne pas être soucieux des coûts engendrés par la conservation d'un niveau élevé et d'un niveau faible de stocks au sein de l'entreprise selon Agyei-Mensah (2012). En effet, Atrill (2005) affirme que les problèmes de gestion de liquidité et de stocks sont souvent issus des lacunes en matière de gestion financière.

Agyei-Mensah (2012) rajoute que les propriétaires dirigeant des PME dans la région d'Ashanti ne dispose que de légères connaissances en matière de gestion de stocks. Pour ces derniers, leurs expériences demeurent plus importantes que les théories concernant la gestion de stocks.

En résumé, la revue de la littérature en contexte démontre qu'en dépit du fait que bon nombre de PME analysent de manière fréquente la rotation des stocks, le niveau des stocks et le niveau de réapprovisionnement, les décisions en ce qui concernent la gestion de stocks sont prises en prenant en considération les vécus des propriétaires dirigeants contrairement aux grandes entreprises.

2.1.5. La gestion des comptes fournisseurs

Une entreprise peut bénéficier d'un crédit fournisseur ou d'un crédit commercial de la même façon qu'elle accorde des délais à ses clients. Selon St-Pierre en 2019, une bonne gestion des comptes fournisseurs peut constituer une source de financement considérable pour une entreprise dans le sens où non seulement ils financent le fonds de roulement mais servent également à financer une partie des actifs fixes de l'entreprises.

La gestion des comptes fournisseurs est l'une des deux éléments sur lequel porte la gestion des financements à court terme. L'autre élément étant les concours bancaires. Selon Smith (1979), les quatre éléments suivants font la différence entre ces deux types de financement à court terme :

- Le financement par les fournisseurs a pour finalité l'acquisition de matières premières tandis que pour le financement auprès des institutions financières, c'est l'acquisition de fonds monétaires
- Le financement par les fournisseurs se fait de manière spontanée contrairement au deuxième type de financement qui a besoin de préparation
- La durée du financement par les fournisseurs est généralement inférieure à celle du financement par institution bancaire.
- En termes de coût, le financement par les fournisseurs se distingue du financement par institution bancaire car il peut être nul. Le deuxième type de financement en revanche, ne pourrait l'être.

Pour les entreprises qui ne peuvent obtenir un financement bancaire faute de garanties ou d'historique de crédit, le financement par les fournisseurs constitue la première source de financement (St-Pierre, 2019). Par ailleurs, la théorie de l'ordre hiérarchique a démontré que les entrepreneurs avaient une préférence pour le crédit fournisseur étant donné sa flexibilité et ses conditions peu contraignantes par rapport aux financements bancaires.

Comme mentionné plus haut dans ce travail, le principal rôle d'un responsable financier, pour éviter un déficit de liquidité, est de raccourcir les délais de réception pour les fonds entrants et de rallonger au maximum les délais pour les sorties de fonds. Fortin (1995)

rajoute que le délai s'écoulant entre la réception de la marchandise et la date de paiement est un délai positif pour l'acheteur.

Toutefois, le crédit fournisseur s'obtient directement auprès des fournisseurs à qui l'entreprise à démontrer ses capacités de remboursement. Selon l'auteure, il faut ne faut payer les fournisseurs ni trop tard ni trop tôt. Un paiement en retard peut détériorer les relations avec les fournisseurs tandis qu'un paiement trop tôt pourrait habituer ces derniers et faire courir le risque à la PME de ne plus pouvoir négocier. Chittenden et Bragg (1997), sur cette même lancée, affirment que trop retarder le paiement des fournisseurs est une pratique engendrant des conséquences désastreuses sur les petites entreprises.

Par ailleurs, l'utilisation du délai de crédit offert par le fournisseur devrait être considéré par les dirigeants de la PME étant donné qu'elle est synonyme d'une réduction réelle du prix d'achat surtout si ce délai est assorti d'un escompte. En effet, la renonciation à utiliser l'escompte ou le délai de crédit peut coûter cher à l'entreprise (Fortin, 1995). Le tableau 5 qui suit présente les résultats de l'étude de García-Teruel et Martínez-Solano (2010) démontrant l'importance de l'utilisation du crédit fournisseur par des PME dans différents secteurs dans sept pays européens.

Tableau 5 : Utilisation du crédit fournisseur par des PME de différents pays et de différents secteurs

	Belgique	Finlande	France	Espagne	Royaume-Uni
Ensemble des PME	27%	13.17%	28.52%	24.88%	19.13%
Manufacturier	23.92%	11.16%	26.61%	22.04%	18.66%
Commerce de détail	30.18%	21.90%	34.42%	29.66%	21.96%
Services	26.53%	9.36%	18.78%	17.02%	14.13%

Source : St-Pierre (2019) ; García-Teruel et Martínez-Solano (2010)

En ce qui concerne l'utilisation de l'escompte, lors d'une première étude en 1978 avec 66 PME participantes, Grablowsky a montré que 68% d'entre elles l'utilisent. Mais l'auteur a également constaté que les décisions sur l'utilisation de cette source de financement est prise sur la base des fonds disponibles dans l'entreprise. Seule 36% d'entre elles

comprennent que l'importance ainsi que l'utilisation de l'escompte du fait que celle-ci a généralement un coût moindre que la marge de crédit.

Plus tard, au cours d'une seconde enquête Grablowsky (1984) a présenté que seulement 21 % des 94 PME de la Virginie prennent toujours l'opportunité d'utiliser l'escompte offert par le fournisseur. Cette fois-ci, il conclut que généralement les PME ne choisissent pas cette option par peur de manquer fonds pour faire face à leurs obligations dans les délais impartis.

Avec leur enquête Burns et Walker (1991) ont conclu que 42,9 % des 184 PME manufacturières américaines prennent toujours l'escompte fournisseur, 33,0 % le font parfois et 18,7 % ne le prennent jamais. De plus, les auteurs arrivent aux mêmes conclusions que Grablowsky (1978) affirmant que seulement une petite partie des répondants (17,93%) ont conscience du fait que l'utilisation de l'escompte constitue une source de financement à court terme.

Khoury, Smith et Mackay (1999) quant à eux, dans le cadre de leurs travaux sur les pratiques de gestion du fonds de roulement de 57 PME canadiennes montre que 22,2 % des répondants ont toujours recours à l'escompte, 53,7 % le prennent parfois et 11,1 % ne le prennent jamais.

En résumé, la revue de la littérature démontrerait qu'un grand nombre de PME ne font pas régulièrement recours à l'escompte. L'enjeu relié à cette pratique ainsi que son importance en tant que source de financement semblent mal compris par les PME. Burns et Walker (1991) affirment également que seuls les propriétaires dirigeants soucieux de la rentabilité de leurs PME l'utilisent. Par conséquent, les objectifs des propriétaires dirigeants ont-ils un lien avec le choix d'adopter une ou des pratiques de gestion financière ?

2.1.6. Le financement bancaire à court terme

Selon St-Pierre (2019), après le crédit commercial, le financement bancaire à court terme est la source de financement la plus convoitée par les PME lorsque les propriétaires dirigeants ne peuvent compter sur leurs proches (famille, amis...) Burns et Walker (1991) affirment dans leur étude que 34% des 184 PME américaines répondantes, des entreprises interrogées ont déclaré utiliser régulièrement le financement bancaire à court terme en particulier la marge de crédit.

Les PME ont généralement recours à celle-ci lorsque la liquidité de l'entreprise est accaparée par les comptes clients et le poste stocks étant donné que la transformation de ces deux éléments d'actifs prend un bon bout de temps. A noter que, comme mentionné plus haut dans ce travail, ces deux mêmes postes serviront de garantie lors d'une demande de financement à court terme auprès des institutions bancaires et financières (St-Pierre, 2019). Une bonne gestion de ces éléments est ainsi requise pour d'un côté les transformer rapidement en argent et d'un autre augmenter les possibilités d'un financement bancaire.

Cependant, les entrepreneurs se plaignent généralement de la difficulté d'accès à ce type de financement en raison des conditions de crédit contraignantes (St-Pierre, 2019). L'auteure avance que notamment pour les entreprises les plus jeunes, des garanties importantes telles un énorme pourcentage des biens personnels de l'entrepreneur est demandé.

La difficulté d'accès est généralement le cas pour les petites entreprises en Afrique. Ces dernières sont jugées risquées en raison de la faiblesse de leurs garanties et leurs capacités de remboursement (Kauffmann, 2005). L'auteure rajoute par ailleurs qu'étant donné que les PME africaines ont du mal à satisfaire les exigences de la finance formelle, ces derniers se tournent plutôt vers l'autofinancement et les associations informelles d'épargne et de crédit, communément appelé les tontines. A noter qu'outre les risques présumés de la PME en Afrique, les outils de financement peu nombreux étant donné le sous-développement du système financier de plusieurs pays africains constituent également un frein à l'accès au financement. Padachi et al. (2012) avancent à peu près les mêmes conclusions dans leurs

études en contexte mauricien. Selon les auteurs, ils existent trois principales raisons au caractère assez limité de l'accès au financement bancaire à court-terme notamment :

- Les biais sur le caractère des PME : ces entreprises sont présumées risqué à cause de l'insuffisance des garanties, la vulnérabilité et les taux de faillite élevées de celle-ci et la faible capitalisation ;
- Le manque d'information : généralement, ces entreprises ne disposent pas des documents financiers adéquats pour évaluer leur capacité de remboursement ainsi que leur performance ;
- Les coûts élevés induits par la gestion des dossiers des PME.

St-Pierre (2019) appui en effet que, les institutions bancaires courent un risque important quand il s'agit de financer les PME du fait de la réticence des dirigeants à partager des informations sur l'entreprise par peur d'être concurrencé. En effet, en ce qui concerne l'évaluation des demandes de financement bancaire, les banquiers prennent généralement leurs décisions en analysant les documents financiers transmis par les PME. Ces types d'analyses sont notamment :

- Des analyses dans le temps,
- Des analyses comparatives (au niveau sectoriel),
- Des analyses portant sur des facteurs qualitatifs (management et actionnariat, marché et stratégie commerciale, comptabilité et marché des affaire)
- Des analyses portant sur des facteurs quantitatifs (rendement, financement, solidité du bilan)

Toutes ces analyses sont effectuées dans le but de déterminer la solvabilité, la liquidité ainsi que la performance de la PME.

A travers la recension de la littérature, nous avons pu constater un bref aperçu du fait que certains facteurs amènent un propriétaire dirigeant à adopter une pratique de gestion de chacun des postes du fonds de roulement qu'il soit pris séparément ou bien dans leur ensemble. Nous pourrions confirmer ces points saillants au fur et à mesure de notre étude.

2.2.LA GESTION FINANCIÈRE À LONG TERME

Dans une entreprise, les principales décisions à long terme concernent surtout les choix en matière d'investissement dans les actifs, de distribution et de financement. Pour St-Pierre (2019), ces décisions ne doivent pas être prises à la légère par le gestionnaire financier étant donné qu'elles ont des impacts directs sur la valeur de l'entreprise. La valeur de l'entreprise que la valeur des flux monétaires futurs actualisés au taux de rendement ajusté pour le risque. Le choix de pratique de gestion financière à long terme peut être déterminé par plusieurs facteurs. La recension de la littérature au cours des sections qui suivront nous permettra d'en apprendre davantage.

2.2.1. Les décisions d'investissement

St-Pierre (2019) décrète que les décisions d'investissement déterminent les flux monétaires issues des choix de projet de l'entrepreneur. Des choix qui a priori, permettront d'assurer la survie et la pérennité de la PME. Ces choix concernent également l'acquisition ou la modification des actifs immobilisés. Il peut s'agir également de décision d'innovation, de fusion ou d'acquisition. Étant donné que ces choix exercent une influence significative sur les flux monétaires futurs de l'entreprise, chaque décision devrait faire l'objet d'une appréciation considérable.

L'auteure continue sur le fait que dans un projet d'investissement, il est primordial que la valeur actualisée des flux monétaires issues du projet soit supérieure au coût de l'investissement initial. En effet, selon l'auteure, déboursier un investissement initial équivaut à renoncer à une liquidité immédiate.

Concernant les décisions d'investissement dans le cadre d'une PME, le primordial objectif du propriétaire dirigeant motivent sont l'amélioration de la rentabilité et la croissance du chiffre d'affaires (Aasri et Benayad, 2021). Cependant, les PME abandonnent leurs projets d'investissement en cours de route principalement car elles ne disposent pas des ressources nécessaires à la réalisation du projet (St-Pierre, 2019). Généralement, ces dernières ont mal évalué leurs décisions au tout début du projet.

Pierrat (1996) rappelle sur la longueur du processus et les différentes phases dans une prise de décision d'investissement. Ces phases sont notamment la phase stratégique, la phase d'étude technique et commerciale ainsi que la phase d'étude financière. Par ailleurs, St-Pierre (2019) rajoute que dans le but de bien évaluer une décision d'investissement, des informations pertinentes doivent être mises à la disposition du preneur de décision. Des informations tels que les recettes attendues, les coûts du projet, les investissements à faire doivent faire l'objet d'une évaluation financière. St-Pierre présente dans son ouvrage plusieurs méthodes d'évaluation notamment :

- Le DR ou le délai de récupération qui est le nombre de période nécessaire pour récupérer le capital investi dans le projet ;
- Le TRC ou le taux de rendement comptable qui est une mesure de la rentabilité du projet en faisant le rapport entre le profit annuel par l'investissement initial ;
- La VAN ou la valeur actuelle nette qui n'est autre que la somme des valeurs actualisés des flux monétaires attendus par rapport au projet ;
- L'IR ou l'indice de rentabilité qui correspond au ratio du cumul actualisé des flux de trésorerie et le capital investi ;
- Le TRI ou le taux de rendement interne qui est égal au taux de rendement marginal procuré par le projet à partir des flux monétaires générés.

Un grand nombre d'auteurs s'accordent pour dire que la méthode du délai de récupération (DR) est la plus sollicitée auprès des propriétaires dirigeants étant donné sa simplicité (Gray et Bird, 1972 ; Grablowsky et Burns, 1980 et Peel et Wilson, 1996). Cette méthode privilégie la liquidité issue du projet bien plus que la rentabilité. Selon St-Pierre, « un investissement liquide » représente un investissement moins risqué pour les investisseurs.

Quelques études effectuées au XXI^{ème} siècle aboutissent à la même conclusion notamment celle de Lazaridis en 2004, Prather, Topuz, Benco et Romer en 2009 et Hasan en 2013.

Le tableau qui suit résume les résultats obtenus par ces auteurs concernant leurs études sur les méthodes d'évaluation des décisions d'investissement :

Tableau 6 : Synthèse des différents travaux sur les méthodes d'évaluation privilégiées par les PME

Auteurs	Echantillon	Résultats
Gray et Bird (1972)	137 PME manufacturières aux Etats-Unis	<ul style="list-style-type: none"> - 51% utilisent la méthode du délai de récupération, - 30% utilisent la méthode du taux de rendement comptable, - 27% utilisent les méthodes de la valeur actuelle nette, le taux de rendement interne et l'indice de rentabilité
Grablowsky et Burns (1980)	65 PME manufacturières en Virginie	<p>Sur les entreprises qui utilisent des techniques formelles (46,4%) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 67,6% utilisent la méthode du délai de récupération, - 33,8% utilisent la méthode du taux de rendement comptable, - 23,9% utilisent les méthodes de la valeur actuelle nette, le taux de rendement interne et l'indice de rentabilité
Peel et Wilson (1996)	84 PME manufacturières britanniques	<ul style="list-style-type: none"> - 67,6% utilisent la méthode du délai de récupération, - 33,8% utilisent la méthode du taux de rendement comptable, - 23,9% utilisent les méthodes de la valeur actuelle nette, le taux de rendement interne et l'indice de rentabilité
Lazardis (2004)	56 PME de l'île de Chypre	<ul style="list-style-type: none"> - 37% utilisent la méthode du délai de récupération, - 18% utilisent la méthode du taux de rendement comptable, - 11% utilisent la méthode de la valeur actuelle nette, - le reste n'utilise pas de techniques particulières
Prather et al. (2009)	67 PME américaines	Celles qui indiquent utiliser des techniques formels (moins de 1/4 de l'échantillon) disent privilégiés la méthode du délai de récupération
Hasan (2013)	62 PME manufacturières australiennes	<ul style="list-style-type: none"> - 48,4% utilisent la méthode du délai de récupération, - 27,6% utilisent la méthode du taux de rentabilité interne, - 25,7% utilisent la méthode de la valeur actuelle nette, - 4,8% utilisent la méthode du taux de rendement comptable

Certes, le taux d'utilisation de la méthode du délai de récupération est très élevé aux vues de la recension de la littérature. Hartwig (2012), démontre que l'effet taille de la PME expliquerait l'engouement pour cette méthode. Il s'avère cependant que l'absence d'une évaluation formelle est une réalité dans les PME (St-Pierre, 2019). Les décisions d'investissement sont souvent basées sur l'intuition du propriétaire-dirigeant (Danielson et Scott, 2006 et Prather et al, 2009).

En effet, ce recours fréquent à l'intuition par les propriétaires dirigeants des PME serait fortement lié, en premier lieu au manque d'expertise selon Danielson et Scott (2006). Ces derniers ne disposent que de faibles connaissances financières et de faibles ressources pour appliquer des modèles d'évaluations complexes (Lazaridis, 2004).

Dans cette même perspective, certains auteurs affirment que certains facteurs tels le secteur d'activités et la concurrence expliquerait ce recours à l'intuition. Grablowsky et Burns (1980) constatent que les PME œuvrant dans la distribution et la construction n'utilisent pas des techniques de gestion des investissements formelles. Keasey et Watson (1993) quant à eux, affirment que le fait de ne pas vouloir se faire dépasser par la concurrence induit les propriétaires dirigeants à prendre certaines décisions d'investissement.

Ainsi, les auteurs précédents suggèrent qu'il existe de nombreux liens entre les facteurs de contingence et les pratiques de gestion des décisions d'investissement. Nous allons pouvoir statuer sur toutes ces affirmations dans la deuxième partie de ce travail.

2.2.2. Les décisions de distribution de dividendes

Frankfurter et Wood (2003) définissent les dividendes comme « la distribution de revenus (présents ou passés) en actifs réels aux actionnaires de l'entreprise en proportion de leur participation au capital »

Tout comme les décisions d'investissement et de financement, les décisions de distributions de dividendes constituent un grand axe de décision pour les propriétaires dirigeants. Dans les cas des PME, la distribution de dividendes peut être considérée comme une forme de rémunération de l'entrepreneur.

Étant donné qu'il s'agit d'une sortie de fonds, prendre la décision de distribuer les profits est une décision importante du fait de ses effets sur la liquidité de l'entreprise (St-Pierre, 2016). Certains auteurs comme Fama et French (2001) ainsi que Gosh et Sirmans (2006) s'accordent sur le fait que les entreprises qui ont plus d'opportunités d'investissement réduisent souvent sa distribution de dividendes dans le but de conserver plus de liquidités pour les investissements futurs.

Ainsi, selon St-Pierre (2019), la politique de distribution de dividende revient à trancher sur la proportion des bénéfices à réinvestir et celle à distribuer. Choisir de réinvestir les profits dans l'entreprise constitue l'autofinancement. Il est donc clair que le choix d'un montant de dividende à distribuer équivaut à choisir le montant d'autofinancement de l'entreprise. Ayant déjà présenté les difficultés pour les PME au niveau de leurs accès au financement plus haut dans ce travail, notons tout de même que l'autofinancement est la première source de financement pour celle-ci. Ainsi, la décision de distribuer les dividendes devrait être prise en fonction de la capacité de la PME à solliciter un financement sur les marchés des capitaux. St-Pierre (2019) rajoute également que cette décision détermine le degré de dépendance de l'entreprise face aux financements externes.

Prendre cette décision dans le cadre des PME est particulièrement difficile étant donné la pluralité des décisions à prendre en compte notamment la rentabilité, le risque, la liquidité, la diversification, la transférabilité, la flexibilité et le contrôle.

Wamba (2020) a fait valoir que les PME camerounaises, dans le cadre de leurs politiques de distribution des dividendes prennent leurs décisions en fonction de plusieurs éléments tels l'endettement et la dissociation des fonctions, la structure de l'actionnariat, l'influence de la personnalité des dirigeants ainsi que la culture d'entreprise.

En résumé, la complexité d'analyse des politiques de distribution des profits en matière de PME réside surtout dans le fait que les propriétaires dirigeants se doivent de faire un arbitrage entre la maximisation de leurs richesses personnelles et la maximisation de la valeur de l'entreprise.

2.2.3. Les décisions de financement

St-Pierre (2019) fait valoir que les décisions de financement concernent les choix de financement effectué par une entreprise dans le but d'atteindre les objectifs fixés. L'importance de ces décisions d'arbitrage entre le financement par dettes ou par fonds propres réside dans le fait qu'elles ont un impact direct sur la valeur de l'entreprise. Rappelons que cette valeur n'est autre que l'actualisation des flux monétaires futurs issus du projet. Elle complète ses propos en rajoutant que le taux d'actualisation utilisé dans la détermination de cette valeur est étroitement lié au niveau de risque. Ainsi, étant donné que le rendement d'un projet influence la valeur de l'entreprise, le taux de rendement des actifs devrait être au moins égal au taux de rendement des passifs pour ne pas régresser la valeur de l'entreprise. Notons tout de même que dans le but d'augmenter cette valeur au maximum, l'arbitrage entre les différents types de financement est difficile puisque non seulement le recours au financement affecte la performance de l'entreprise, mais également la manière dont elle sera perçue par les investisseurs. S'endetter au-delà d'une situation théoriquement optimale rendra l'entreprise plus vulnérable à des difficultés financières ainsi qu'aux modifications de son environnement externe.

Rappelons tout d'abord que l'optimisation de la structure de financement de l'entreprise en matière de risque et de rendement, passe par l'élaboration des pratiques de gestion de financement notamment l'évaluation des besoins en matière de financement et le choix d'un plan de financement en fonction des avantages et des inconvénients, du risque et du rendement de chacune des sources de financement.

Le tableau suivant résume les distinctions les financements par dettes et les financements par fonds propres :

Tableau 7 : Quelques distinctions entre le financement par dettes et par fonds de roulement

Le financement par dettes	Le financement par fonds propres
Les intérêts payés sur la dette sont déductibles d'impôt	Il ne comporte aucune charge financière fixe
Le coût d'utilisation est inférieur à celui des fonds propres	Les dividendes servant à rémunérer en partie les actionnaires ne sont pas déductibles d'impôt
Ce financement augmente le risque financier de l'entreprise par la création de charges fixes	Le coût d'utilisation est supérieure à celui de la dette
Il préserve l'autonomie décisionnelle de l'entrepreneur	Il augmente la capacité d'emprunt de l'entreprise
	Il dilue le contrôle de l'entrepreneur

Source : St-Pierre (2019), p. 166

St-Pierre (2019) affirme que les connaissances limitées en gestion financière des propriétaires dirigeants peuvent les pousser à s'endetter au-delà de la situation optimale. D'autres auteurs, comme Tamari (1980) et Calof (1985), en revanche, s'accordent pour dire que cette connaissance limitée est surtout observée au niveau des types de financement externes disponibles sur le marché des capitaux, leurs coûts ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

A cette connaissance limitée, Hefnaoui et Darkawi (2020) dans leurs travaux sur le financement des PME au Maroc rajoutent sur la difficulté d'accès au financement sur les marchés des capitaux.

D'un autre côté, dans certains cas, les décisions en matière de financement sont liées à certaines caractéristiques des propriétaires dirigeants et non des marchés financiers. L'étude de Holmes et Kent en 1991 sur 391 entreprises australiennes présentent la proportion élevée du recours à l'autofinancement s'expliquent par le refus des propriétaires dirigeants de celles-ci à considérer d'autres sources de financement et non de la difficulté d'accès au financement sur les marchés ni des coûts implicites qui y sont liés. Julien, St-

Pierre et Beaudoin (1996) font valoir la réticence des entrepreneurs à partager le contrôle de leur PME et à vouloir compliquer la gestion quotidienne de l'entreprise.

Pour résumé, les constats de ces différents auteurs rejoignent l'un des points principaux de notre recherche : en matière de PME, l'adoption de pratiques de financement est liée étroitement aux caractéristiques des propriétaires dirigeants et dans le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

CHAPITRE 3 : DETERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIERE DANS LES PME : CADRE THEORIQUE

3.1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

3.1.1. Les propriétaires dirigeants des PME

Selon Dama Dié (2016), l'entrepreneur est la personne qui identifie une opportunité d'affaire, qui rassemble ensuite les ressources nécessaires, qui crée et qui est ultimement responsable des conséquences de l'organisation. Mintzberg (1973) identifie un entrepreneur comme une personne passant une grande partie de son temps à chercher des opportunités et la mise en œuvre des changements dans l'organisation. Les entrepreneurs sont ceux qui s'adonnent à l'entrepreneuriat. Tant et aussi longtemps qu'il est engagé dans des comportements entrepreneuriaux, une personne reste un entrepreneur. Le processus de l'entrepreneuriat débute lorsque la personne s'engage à former une nouvelle entreprise et se termine lorsque le processus de construction de l'organisation a abouti à la gestion d'une entreprise autonome.

Donfack et Sekadjie (2021) présente l'importance de connaître le profil de l'équipe dirigeante étant donné que l'avenir d'une PME dépend en grande partie du propriétaire dirigeant. Au fil des années, plusieurs études ont pu présenter un grand nombre de typologie de propriétaire dirigeant de PME. Nous commencerons par passer en revue quelques écrits s'étalant sur le sujet avant de présenter ceux qui se focalisent sur pratiques de gestion financière associés aux caractéristiques des propriétaires dirigeants.

➤ Le profil des propriétaires dirigeants des PME

Inspirés par Smith (1967), qui a proposé deux types d'entrepreneurs notamment « les artisans et les opportunistes », plusieurs auteurs ont continué sur cette même lancée en avançant à leurs tours leurs classifications. A noter, que l'auteur distinguait ces deux types d'entrepreneur selon leurs niveaux d'éducation, leurs expériences, leurs objectifs de croissance, leurs capacités à déléguer, leurs stratégies de développement ainsi que leurs activités de planification.

Fillion (2004) a proposé un tableau de classification des travaux qui ont porté sur le sujet. L'auteur présente ainsi Collins et Moore (1970) qui identifient deux typologies : « l'entrepreneur administratif et l'entrepreneur indépendant ». Laufer (1975) propose quant à lui quatre catégories d'entrepreneur :

- Le manager ou innovateur ;
- L'entrepreneur populaire orientée vers la croissance ;
- L'entrepreneur à la recherche de l'efficacité ;
- L'entrepreneur artisan

Quelques années plus tard, quatre typologies sont également présentées par Miles et Snow (1978) notamment « le prospecteur, l'innovateur, le suiveur et le réacteur ». Carland, Hoy et Carlan (1988) proposent une distinction entre « l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant ». Lafuente et Salas (1989) font la distinction entre quatre types d'entrepreneurs : « l'artisan, l'orienté vers le risque, l'orienté vers la famille et le managérial »

Vesper (1990) propose la plus longue classification avec ces onze catégories :

- Le travailleur autonome ou le travailleur seul ;
- Le bâtisseur d'équipe ;
- L'innovateur indépendant ;
- Le multiplicateur de modèles existants ;
- L'exploitant d'économie d'échelle ;
- Le rassembleur de capitaux ;
- L'acquéreur ;
- L'artiste qui achète et vend ;
- Le constructeur de conglomérats ;
- Le spéculateur ;
- Le manipulateur de valeurs apparentes

La classification proposée par Julien et Machesnay (1996) qui se base sur l'intérêt de l'entrepreneur en ce qui concerne l'indépendance, la croissance et la stabilité de l'entreprise est également intéressante. Les auteurs distinguent ainsi « un entrepreneur de type PIC qui

» qui privilégie premièrement la pérennité de l'entreprise, ensuite l'indépendance et enfin la croissance. La deuxième catégorie ou « l'entrepreneur de type CAP » dans les objectifs suivent l'ordre de priorité suivante : les activités de croissance, l'autonomie dans les prises de décisions et la pérennité.

En effet, un entrepreneur avec un profil PIC a pour but prioritaire de pérenniser son affaire en restant dans le même secteur d'activité et en évitant au maximum les innovations majeurs. En matière d'investissement, ce dernier privilégie les investissements matériels et évite les investissements immatériels telle la formation, la recherche et la promotion. Les autres préoccupations étant l'indépendance financière et la croissance de la PME, le propriétaire dirigeant essaie au maximum de lutter contre la perte d'autonomie, de limiter l'endettement à long terme et par conséquent de limiter le développement de la PME en fonction de sa propre capacité financière. St-Pierre (2019) affirme d'ailleurs que celui-ci effectuera des choix de financement en fonction de cette optique et privilégiera l'autofinancement par rapport au financement dettes à court terme et à long terme dans un deuxième temps.

De l'autre côté, l'entrepreneur de type CAP a pour objectif principal la conservation de l'autonomie de décision dans les choix de ses marchés. Contrairement à l'entrepreneur de type PIC, il préfère les investissements immatériels et n'hésite pas à externaliser ses activités opérationnelles. Il s'apparente à « l'entrepreneur opportuniste » de Smith (1976) étant donné sa tendance à saisir les opportunités dans le but d'atteindre une croissance rapide de son activité.

McMahon (2001) avec son enquête effectuée auprès de 171 PME australiennes distinguent trois profils du propriétaire dirigeant dont celui qui ne vise pas nécessairement la croissance de l'entreprise, celui qui aspire à la croissance de l'entreprise et finalement celui qui ont une forte ambition de croissance.

Ces classifications précédentes proposées nous permettent d'apprécier l'influence des objectifs de l'entrepreneur sur l'orientation stratégique de la PME. Elles nous ont permis de retrouver leurs motivations, leurs principales préoccupations, les ressources pour répondre aux besoins du marché ainsi que leurs styles de gestion.

➤ **Les caractéristiques des propriétaires dirigeants des PME et les pratiques de gestion financière**

Les quelques écrits qui suivent ont tenté d'investiguer les liens entre les pratiques de gestion financière et les caractéristiques démographiques des propriétaires dirigeants tels que: l'âge, le sexe, la formation et l'expérience. Nous pouvons, entre autres, citer Padachi et Howorth (2014) avec leurs études sur 141 PME manufacturières mauriciennes. Nous présenterons dans les paragraphes qui suivent les résultats de ces recherches qui ont abouti à plusieurs validations de l'existence d'une relation significative entre ces caractéristiques et les pratiques de gestion financière adoptés.

○ **L'âge**

Selon Ucbasaran (2001), les jeunes propriétaires dirigeants de PME n'appréhendent pas trop la prise de risques dans leurs décisions étant donné qu'ils disposent de plus de motivation, d'énergie, d'engagement. St-Pierre (2019), dans cette même lancée, affirme qu'en période d'adolescence, l'être humain est plus enclin à prendre des risques mais que cela diminue au fur et à mesure que l'on devient adulte, période où les responsabilités professionnels et familiales s'additionnent à la vie quotidienne. Ainsi, les propriétaires dirigeants d'âges plus avancés seraient plus conservateurs dans leurs décisions financières notamment dans leur choix de financement. Ce qui confirme les propos de Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster (2012) qui conclut que les propriétaires dirigeants plus âgés essaient au maximum de se tenir à leurs aspirations initiales et ne sont plus tellement ouverts aux opportunités.

○ **Le sexe**

Selon Audretsch, Thurik, Verheul et Wennekers (2002) : « Il n'y a pas deux entrepreneurs identiques ». Chaque entrepreneur se différencie selon son secteur d'activité, ses antécédents, ses expériences, la taille de son entreprise, etc... Cela s'applique aussi bien aux femmes comme aux hommes entrepreneurs. A titre d'exemple, en matière de formation, les hommes entrepreneurs choisissent généralement des formations techniques tandis que les femmes entrepreneurs tendent vers l'économie, le commerce, la gestion et l'administration. En effet, le sexe du dirigeant est aussi pris en compte dans plusieurs études. Ce facteur à

des influences à plusieurs niveaux de la gestion. Selon son sexe, le propriétaire-dirigeant peut adopter des attitudes qui peuvent avoir des conséquences sur les décisions prises et affectées toute l'entreprise. C'est dans ce sens que Garwe et Fatoki (2012) annoncent que le sexe a une influence sur les caractéristiques et la stratégie de l'entreprise. Audretsch et al. continuent en indiquant dans leurs études en 2002 que les femmes entrepreneures sont plus susceptibles d'avoir moins d'expérience en gestion financière que les hommes entrepreneurs. Généralement les femmes ont moins de possibilité d'accumuler de l'expérience en gestion en raison de la ségrégation verticale sur le marché du travail. Les deux auteurs affirment également que les femmes entrepreneures travaillent généralement à temps partiel et dans le secteur du service. Elles sont également plus averses au risque et dépensent moins de temps dans le réseautage.

Certaines études ont par ailleurs tenté de déterminer l'impact des femmes au sein des organes de direction mais il existe plusieurs divergences au niveau des conclusions (Bauweraerts et Colot, 2017). Chell (2001) remarque que les entreprises ayant un homme à leurs rênes sont plus nombreuses que celles détenues par les femmes. Plusieurs auteurs affirment également que les entreprises détenues par les femmes sont plus enclines à sombrer dans la faillite étant donné les préjugés sur l'incapacité de ces dernières à concilier leurs vies de familles et leurs vies professionnels (Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003; Barringer et Jones, 2004). Bosma, Van Praag, Thurik et De Wit (2004) dans la même perspective annoncent que les fondateurs de sexe masculin ont de meilleures performances. Fairlie et Robb (2009) ne sont pas de cet avis et décrète que les fondateurs de sexe féminin ont de meilleures performances comparées aux hommes. Coleman (2007) et Del Mar Alonso-Almeida (2013) quant à elles n'observent aucune différence significative au niveau de la croissance des entreprises pour les deux sexes.

○ **La formation**

Comme mentionné dans les parties sur les différentes pratiques de gestion financière, les propriétaires dirigeants font souvent appel à leurs intuitions dans leurs prises des décisions. En effet, plusieurs écrits démontrent que les entrepreneurs disposent d'un niveau de connaissance et de compétence médiocre en matière de gestion financière. Peel et al. (2000) sont de cet avis et rajoute qu'en raison de ces lacunes, la majorité des PME ne font pas

appel aux techniques sophistiquées pour la gestion de leurs liquidités, aux techniques formelles pour l'évaluation de leurs projets et aux techniques de planification financière. McMahon et al. (1993), dans leur étude que les propriétaires dirigeants des PME, souligne également cette médiocrité en matière d'analyse et d'interprétation d'états financiers et en matière de planification financière. Dans cette même perspective, Ireland, Hitt, Michael, et Sirmon (2003), démontrent que les propriétaires dirigeants possédant un niveau élevé de formation ont plus tendance à avoir un processus de décision plus complexe et formel. Agyei-Mensah (2012) a révélé dans son étude qu'un pourcentage élevé soit 60% des propriétaires dirigeants de l'échantillon affirment ne pas avoir de formation en comptabilité. Seulement 40% d'entre eux possèdent des connaissances de base en comptabilité.

Faire appel aux intuitions du propriétaire dirigeant est également une pratique très courante dans le cadre des décisions d'investissement pour la plupart des PME. Khoury et al. (1999) s'accordent avec Peel et al. (2000) sur ce constat en rajoutant que dans ces décisions, l'effet sur le rendement de l'entreprise n'est pas souvent pris en compte. Ireland et al., en 2003, rajoute cependant que souvent, les processus simples et informels choisis par les propriétaires dirigeants qui ont un faible niveau de connaissance et de compétence les mènent à plus d'opportunités.

Selon Lalonde et D'Amboise (1984) parmi les caractéristiques personnelles de propriétaires dirigeants, le facteur « scolarité » est de loin la variable la plus hautement corrélée avec l'utilisation des pratiques de gestion dans le cadre de la PME. Howorth et Westhead (2003) remarquent d'ailleurs qu'il existe une relation entre le niveau d'études du propriétaire-dirigeant et l'adoption des pratiques de gestion de fonds de roulement.

Padachi et Howorth (2014) avec leurs études sur 141 PME manufacturières mauriciennes ont eux aussi constaté qu'il y avait un lien significatif entre le niveau d'étude des propriétaires dirigeant et l'adoption des pratiques de gestion financière.

St-Pierre (2019), quant à elle, souligne également l'influence de l'éducation dans le choix des pratiques de gestion financière. Elle s'attarde surtout sur l'utilisation des outils sophistiqués dans les prises de décision en matière de financement.

○ L'expérience

Selon Bouaïss et Girard-Guerraud (2021) l'expérience du dirigeant d'entreprise influence ses comportements de gestion. Danielson et Scott (2006), rajoutent que le manque d'expertise et de ressources pour appliquer des modèles et techniques complexes expliqueraient le recours aux méthodes plus simples et intuitives de gestion. Selon Mefenza (2020) les années d'expérience sont tout aussi importantes que l'éducation formelle. Depuis des années, la majorité des écrits s'est focalisée sur la relation entre la performance des PME et les années d'expérience du propriétaire dirigeant. On peut notamment citer Toohey (2020) ainsi que Lumpkin and Marvel (2007) qui s'accordent sur le fait que l'étendue de l'expérience est un facteur important qui stimule la performance de l'entreprise.

L'expérience a été citée comme un facteur important affectant de nombreux aspects des PME (Chiliya and Roberts-Lombard 2012). En contexte africain, l'étude effectuée par Agyei-Mensah en 2012 dans la région d'Ashanti démontre que même si l'utilisation des budgets de caisse dans la planification et le contrôle des flux de trésorerie est une pratique courante dans la gestion des PME, environ 87 % de celles-ci déterminent le solde de trésorerie sur la base de l'expérience des propriétaires dirigeants. L'auteur suggère ainsi que l'expérience de l'entrepreneur est plus importante que les théories sur la gestion de trésorerie. Il rajoute que l'expérience des propriétaires dirigeants sert de base aussi bien dans la gestion de trésorerie que dans la gestion de stocks.

Les résultats trouvés par Afrifa (2013) lors de son étude basée sur 72 répondants sont cohérentes à ceux d'Atrill (2005) dans le sens où tous deux ont conclu que les PME manquent souvent de ressources pour gérer efficacement leur fonds de roulement. Afrifa (2013) a indiqué qu'en effet l'expérience de travail des managers influence effectivement leurs pratiques de gestion de fonds de roulement. En d'autres termes, accorder une priorité particulière à une composante sélectionnée fonds de roulement est lié à l'expérience professionnelle du propriétaire dirigeant.

L'auteur rajoute également que les propriétaires dirigeants dotés d'expérience professionnelle comprise entre 0 et 10 ans sont vraiment indécis quant à la priorité donnée

à la gestion de fonds de roulement. Ceux avec plus d'expérience en revanche n'accordent aucune priorité à certaines composantes sélectionnées du fonds de roulement.

Conclusion

Ainsi, nous pouvons conclure que le profil et les caractéristiques personnelles du propriétaire dirigeant que ce soit son âge, son genre, son parcours scolaire ou son expérience influencent brièvement ses choix en matière de pratiques de gestion financière. Nous aurons l'occasion de fournir plus de détails quant à cette constatation plus loin dans cette étude.

3.1.2. Les caractéristiques de la PME

Les caractéristiques de l'entreprise englobent aussi bien l'environnement externe qu'interne de l'entreprise. En ce qui concerne l'environnement interne, étant donné qu'il caractérise l'organisation des éléments clés pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, de nombreux auteurs ont tenté de démontrer le fait que celui-ci un déterminant important des comportements de gestion. Nous pourrions ainsi confirmer leurs résultats aux nôtres plus loin dans ce travail. La partie sur l'environnement interne sera également présentée plus loin dans les sections qui suivent.

➤ L'environnement interne de la PME

○ L'âge de l'entreprise

D'après Baldwin (1998), les premières années d'existence de l'entreprise sont les moments cruciaux dans la survie d'une entreprise. Elles sont souvent marquées par des problèmes en lien avec à l'absence de pratiques de gestion financière de base.

Au fur et à mesure qu'une entreprise avance dans l'âge, ses capitaux propres s'accroissent graduellement grâce à la rentabilité issue des exercices passés. Plusieurs auteurs se sont penchés sur le lien entre l'âge de l'entreprise et les différentes pratiques de gestion financière associée aux décisions de financement. Abdulsaleh et Whorthington (2013) ainsi que Bahri et St-Pierre (2017) ont conclu que grâce au réseau et la confiance que le

propriétaire dirigeant a su instaurer avec les bailleurs de fonds au fil des années, ce dernier disposera d'un large panel en matière de choix de financement. Les bailleurs de fonds sont en effet plus enclins à s'associer aux entreprises ayant une historique d'affaires avec eux.

- **La taille de l'entreprise**

La taille d'une entreprise est souvent mesurée par le nombre de salarié ou le chiffre d'affaires. Cette caractéristique laisse entrevoir la complexité et l'étendue de l'activité de l'entreprise.

De nombreux auteurs, tel Cassar (2004), ont voulu démontrer l'effet taille de l'entreprise dans les pratiques de gestion financière. Lui, s'est focalisé sur les liens entre cette caractéristiques et le choix des financements. Avec son étude sur 292 entreprises australiennes, l'auteur conclut que les financements sont choisis en fonction de la disponibilité des actifs pouvant être mis en garantie.

Padachi et Howorth (2014) avec leurs études sur 141 PME manufacturières mauriciennes ont quant à eux, constater qu'il y avait un lien entre la taille de l'entreprise et l'adoption des pratiques de gestion du fonds de roulement.

St-Pierre (2019), en s'appuyant sur l'étude de Hartwig (2012) sur des entreprises suédoises, remarque que le recours important à l'utilisation de la méthode du délai de récupération dans la gestion des investissements démontre l'influence de l'effet taille. Toujours selon l'auteure, la taille de l'entreprise se reflète non seulement par la complexité des investissements mais aussi par le degré d'expertise disponible en ce qui concerne des méthodes d'évaluation plus complexes. En d'autres termes, la tendance des plus petites entreprises est le recours aux méthodes d'évaluation des investissements les plus simples.

- **La structure de propriété de l'entreprise**

Une PME, surtout dans le cas des PME africaines, est souvent détenu par un seul individu. Le propriétaire dirigeant a souvent le plein contrôle sur la gestion, entre autres financières, de sa PME. Il est généralement plus motivé de conserver son indépendance et le fait de prendre ses décisions seuls. La maximisation des profits est ainsi laissée au second plan.

Hutchinson et Ray (1986) confirment d'ailleurs qu'il existe un lien entre les objectifs du propriétaire dirigeant et les pratiques de gestion financière.

St-Pierre (2019), se penche plus sur l'aspect du lien entre le désir de contrôler le contrôle et les décisions liées au financement : les propriétaires dirigeants avec ce profil privilégieront plus le financement par dette par rapport à la sollicitation de partenaires externes malgré les coûts élevés relatifs à cette décision.

➤ **L'environnement externe de l'entreprise**

○ **Le secteur d'activité de l'entreprise**

Selon l'étude de Grablowsky et Burns (1980), le secteur d'activité aurait une influence non négligeable sur les pratiques de gestion des investissements. Les auteurs ont conclu que la plupart des PME, environ 53,6%, œuvrant dans la distribution et de la construction ne font pas recours à des techniques formelles dans leur prise de décisions liées aux investissements. D'autres auteurs comme d'un côté Scott, Gray et Bird (1972) et Peel et Wilson (1996) de l'autre, affirment que la majorité des entreprises œuvrant dans le secteur manufacturier utilisent la méthode du délai de récupération dans leurs décisions d'investissement.

En termes de financement, le secteur d'activité, selon plusieurs études, exercerait également une certaine influence sur l'accès au financement et ainsi aux pratiques de gestion des financements. Selon St-Pierre (2019), cet effet sectoriel se manifeste par l'état des actifs pouvant être donné en garantie lors des demandes de financement. Par conséquent, les entreprises œuvrant dans le secteur du service, qui ne disposent généralement pas d'actifs tangibles ont plus de difficulté à accéder au financement externe. D'autres auteurs tel Coleman (2006), Van Caneghem et Van Campenhour (2012) confirment cette théorie. St-Pierre (2019), continue en présentant que les PME axées sur le domaine de la recherche et du développement ont du mal à obtenir des financements externes étant donné le degré d'incertitude lié à leurs activités. Elles privilégient ainsi le financement par capitaux propres contrairement aux entreprises du secteur technologique qui attirent plus facilement les bailleurs de fonds (Coleman et Robb, 2012).

○ **La concurrence**

Afin de pouvoir satisfaire au maximum les besoins du marché, la stratégie utilisée par les PME dépend généralement du degré d'agressivité des concurrents. Selon Johnson, Baldwin et Hinchley (1997), les propriétaires dirigeants des PME qui œuvrent dans un environnement d'incertitude et où la concurrence règne, spécifiquement celles qui innovent souvent, accordent plus d'attention aux pratiques de gestion financière.

Keasey et Watson (1994) affirment que dans la plupart des cas, en matière de gestion financière à long terme, les décisions - surtout celles liées aux investissements - se prennent en guise de réaction contre la concurrence. Les auteurs mettent en exergue le cas des machines à commandes dans le numériques vers les années 1985 : la décision des propriétaires dirigeants quant à l'acquisition ou non était plus axée sur la minimisation du risque issu de l'investissement que sur la maximisation des flux monétaires. Lazaridis (2004) s'exprime lui aussi à propos de la gestion d'investissement et décrète lors de son étude sur 56 PME chypriotes que ces dernières devraient intensifier leurs nouveaux investissements afin de faire face à la concurrence.

En ce qui concerne, les pratiques de gestion de la clientèle, Fortin (1995) indique que les PME proposent des crédits afin d'attirer de nouveaux clients, conserver la clientèle et ainsi faire face à la concurrence. Les méthodes mis en œuvre sont généralement l'accord de crédit aux taux réduits et les réductions de prix.

○ **La relation avec les tiers**

Comme mentionné plus haut, dans le but de faire face à l'agressivité des concurrents, les PME se doivent de garder une bonne relation avec la clientèle à travers des pratiques de gestion des comptes clients avantageux pour ces derniers. Dans un sens comme dans l'autre, le choix des pratiques de gestion des fournisseurs devrait se faire pour bénéficier d'offre avantageuse.

St-Pierre (2019) remarque qu'un grand nombre de PME fait principalement affaire avec un nombre de limité de client. Ces dernières prennent ainsi leurs décisions en fonction de ce petit groupe étant donné que leurs liquidités en dépendent. La dépendance de la PME

envers leurs clients et leurs fournisseurs peut être ainsi considéré comme facteurs déterminants dans l'adoption de pratiques de gestion financière.

Conclusion

En définitive, nous avons pu constater en se penchant sur la revue de la littérature concernant les caractéristiques internes et externes de l'entreprise que celles-ci influencent certaines pratiques de gestion financière. Nous citerons notamment les décisions d'investissement, de financement, de gestion des tiers, ... Ces facteurs ont en effet un impact dans les choix de stratégie utilisés par les propriétaires dirigeants. Nous soupçonnons naturellement qu'il existe également des liens entre certaines pratiques de gestion financière - que ce soit à long terme ou à court terme - qui n'ont pas encore été cités dans les sections précédentes. Nous confirmerons cette hypothèse plus loin dans nos études.

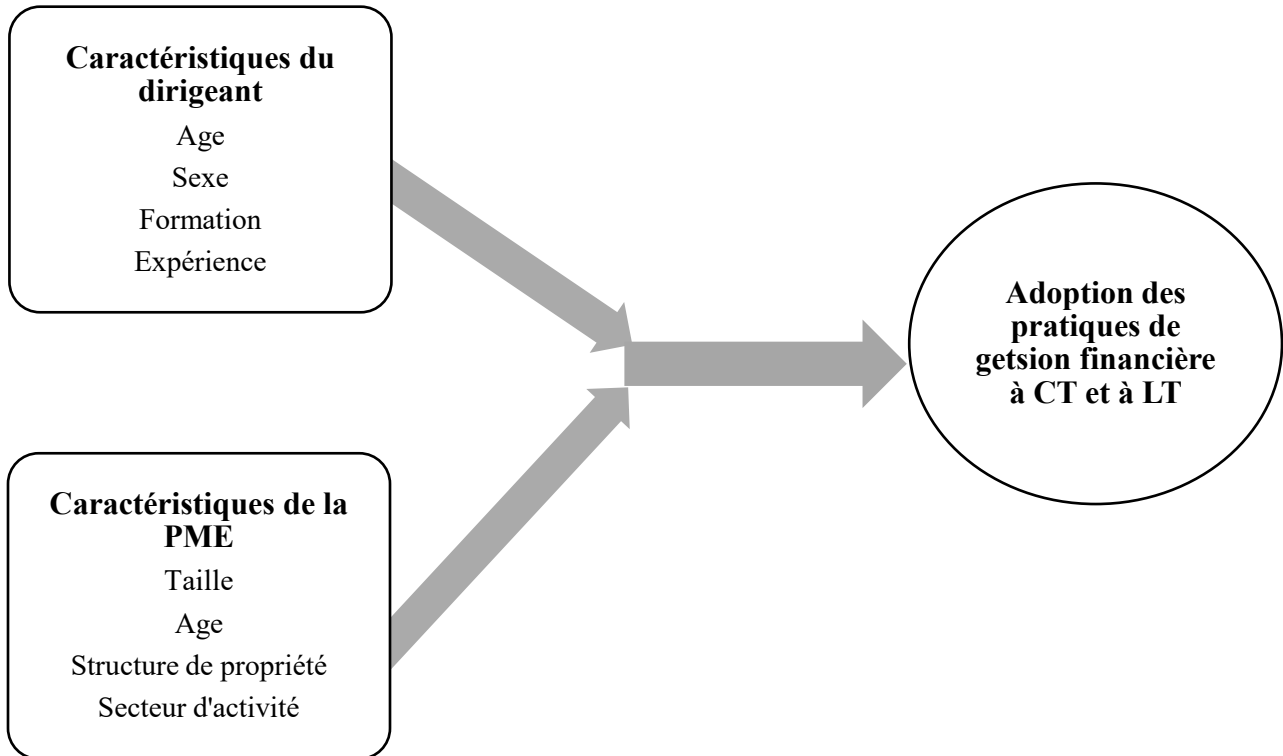
3.2. CADRE D'ANALYSE

Tel que présentée au premier chapitre de ce travail, la problématique de recherche choisie avait mené à la formulation des quelques questions de recherches suivantes : « Quels sont les profils des propriétaires dirigeants dans les PME africaines ? » ; « Quelles pratiques de gestion financière sont utilisées par les PME africaines ? » ; « Quels sont les caractéristiques de l'environnement interne et externe des PME africaines ? » et « Quels sont les attitudes des propriétaires dirigeants face aux éléments de l'environnement des PME africaines ? »

De notre point de vue, parvenir à comprendre la nature de l'implication des propriétaires dirigeants par rapport aux pratiques de gestion financière, surtout en contexte africain, est très pertinent étant donné la rareté des études sur le sujet. En effet, la synthèse nous a permis d'entrevoir en premier lieu d'un aperçu des différentes pratiques de gestion financière utilisées dans les PME. Par la suite, les écrits recensés suggèrent qu'il existe une certaine interaction entre l'utilisation des pratiques de gestion financière et les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur ainsi que les caractéristiques aussi bien internes qu'externes de l'entreprise. En ce qui a trait aux caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, l'âge, le sexe, la formation et le nombre d'années d'expérience sont les plus soulevés dans la recension de la littérature. Pour ce qui est des caractéristiques de l'entreprise, il s'agit de la taille de l'âge, de la structure de propriété ainsi que du secteur d'activité.

Ainsi, l'utilisation d'un schème herméneutique dans le but d'interpréter au mieux les résultats obtenus et éviter tout biais interprétatifs et aussi de mieux comprendre les concepts mis en exergue dans cette étude. Le cadre conceptuel suivant illustre ainsi les relations entre les concepts et construits établies à partir de la synthèse des écrits :

Figure 2 : Cadre théorique



Conséquemment, nous cherchons particulièrement à vérifier les deux hypothèses suivantes :

H1 : Le profil de l'entrepreneur influence le choix des pratiques de gestion financière des PME africaines

H2 : Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise influencent le choix des pratiques de gestion financière des PME africaines

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Une vérification empirique des deux principales hypothèses de recherche formulées sera maintenant effectuée. Ce chapitre expose la méthodologie suivie permettant de réaliser cette étude. Dans les paragraphes suivants, la stratégie de la recherche, l'échantillonnage, le traitement et l'analyse des données ainsi que la définition des variables seront présentées.

4.1. STRATEGIE DE LA RECHERCHE

Une approche quantitative selon une posture positiviste nous semble approprié étant donné notre objectif de recherche : tester des variables mesurables. Plus concrètement, dans cette étude, nous aspirons à vérifier les relations entre les différentes variables dépendantes et indépendantes.

Pour cette étude, nous considérons qu'un raisonnement hypothético-déductif serait le plus approprié. Nous sommes, dans le cadre de ce travail de recherche, confrontés à un problème de contenu dans le sens où nous cherchons à identifier les facteurs déterminants dans l'adoption des pratiques de gestion financières des PME ivoiriennes. La théorie joue un rôle non négligeable dans cette recherche : nos hypothèses ont été formulées à partir d'un cadre théorique qui présente les divers travaux effectués en lien avec notre étude dans plusieurs pays et contextes différents. Des séries de tests d'hypothèses seront effectuées pour pouvoir rejeter ou confirmer ces dernières.

Dans la mesure où nous tentons de vérifier la force des liens entre les différentes variables de l'étude, un devis corrélationnel de type exploratoire serait à privilégier. Les variables indépendantes sont, d'une part, les caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise et d'autre part, les variables dépendantes qui ne sont autre que la pratique de gestion financières.

4.2. ÉCHANTILLONNAGE

Tel que mentionné précédemment, la base de données sur laquelle nos hypothèses seront testées, contient les informations sur 220 PME manufacturières de la Côte d'Ivoire. Cette section présente une description sommaire de cette dernière.

En ce qui concerne les caractéristiques générales des PME, celles-ci sont âgées entre 1 et 66 ans avec une expérience moyenne de 16 ans. Elles sont issues notamment des secteurs d'activités suivantes : l'agroalimentaire, le bois, le textile, l'aluminium, l'imprimerie, l'électricité, la mécanique industrielle, la ferronnerie et autres. Ces PME sont généralement classées en tant que très petite entreprise, petite entreprise ou moyenne entreprise avec un statut juridique soit d'établissement individuelle (EI), de société anonyme (SA), de société à responsabilité limitée (SARL) ou de société unipersonnelle à responsabilité limitée (SUARL). Y compris les dirigeants dont plus de la moitié ont moins de 50 ans (62%) et disposant en général de quelques dizaines d'années d'expériences, ces PME comptent 1 à 199 employés. Leurs chiffres d'affaires varient entre 30 millions à un milliard de francs CFA (soit 60 000 et 200 000 dollars canadiens).

Étant donné l'impossibilité de procéder à une sélection aléatoire des entreprises devant constituer l'échantillon et d'observer une probabilité non nulle, il s'agit d'un échantillonnage non probabiliste. Par ailleurs, les PME constituant la base de données étant approchées en raison de leur proximité et de leur accessibilité (en termes situation géographique), le type d'échantillonnage est accidentel ou par convenance.

4.3. DÉFINITION DES VARIABLES

Avant de procéder à la vérification statistique des deux principales hypothèses présentées plus haut, les variables utilisées devraient être définies et mesurées clairement dans le cadre de cette étude. Ainsi les paragraphes qui suivent présenteront la définition des variables prises en considération.

4.3.1. Les variables dépendantes

➤ Les pratiques de gestion financière

La synthèse des écrits nous a permis d'identifier les différentes pratiques de gestion financière utilisées par les PME dans divers pays. En ce qui concerne les pratiques de gestion financière utilisées par les PME africaines, la base de données contient les informations suivantes :

- La gestion de l'encaisse
- La gestion des comptes stocks
- La gestion des comptes clients
- La gestion des comptes fournisseurs
- Les décisions à court terme

Pour faire court, nous avons pu retrouver des informations sur l'ensemble des pratiques de gestion financière identifiées au cours de la recension des écrits dans cette base de données.

Notons que l'ensemble des variables sont de type binaire (0,1) indiquant ainsi l'utilisation ou non de la pratique analysée.

4.3.2. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes de notre étude sont les caractéristiques du dirigeant et les caractéristiques de l'entreprise.

➤ Le profil de l'entrepreneur

Le profil du propriétaire dirigeant correspond à ses caractéristiques personnels - qui sont notamment son genre, son âge, son niveau de scolarité, ainsi que ses années d'expériences – influenceraient le choix des pratiques de gestion financière dans les PME. Outre ce qui ont été citées, la base de données présente également si le dirigeant de la PME est propriétaire de celle-ci ou non ainsi que l'implication de ce dernier dans les regroupements d'affaires.

L'âge de l'entrepreneur a été présentée sous quatre (04) catégories. En ce qui concerne la variable « années d'expériences du propriétaires dirigeants », elle a été mesurée dans deux environnements différents. La première étant les années d'expériences du propriétaire dirigeant dans la PME et la deuxième, ses années d'expérience dans le secteur d'activité de son entreprise.

Le tableau ci-dessous présente les désignations et les mesures des différentes variables liées au profil du dirigeant :

Tableau 8 : Mesures des variables des caractéristiques du dirigeant

Variables	Désignations	Mesures
Âge	Années	0 à n*
Genre	Masculin	1
	Féminin	0
Niveau d'étude	Primaire	1
	Collège et lycée	2
	Université	3
	Autodidacte	0
Années d'expériences dans le secteur d'activité	Années	0 à n*
Implication du dirigeant aux regroupements d'affaires	Participe	1
	Ne participe pas	0

*n étant un nombre

➤ Les caractéristiques de la PME

Parmi les caractéristiques de la PME, nous regroupons à la fois des caractéristiques pouvant être qualifiées de caractéristiques internes et celles qualifiées d'externes.

Les caractéristiques de la PME exerceraient également une influence sur le choix des pratiques de gestion financière. Ci-dessous les informations tirées de la base de données pour la vérification de cette hypothèse :

- L'âge de la PME qui correspond aux années d'existence de l'entreprise,
- La taille de la PME mesurée à partir de son chiffre d'affaires et du nombre d'employés,
- Le type de l'entreprise,
- Le statut juridique de l'entreprise
- Le secteur d'activité de l'entreprise
- Le recours ou non à la sous-traitance

Le tableau suivant expose les différentes variables des caractéristiques de l'entreprise, leur désignation ainsi que leur mesure :

Tableau 9 : Mesures des variables des caractéristiques de la PME

Variables	Désignations	Mesures
Âge	Années	0 à n*
Taille de l'entreprise selon le nombre d'employés	TPE (1 à 9 employés)	1
	PE (10 à 49 employés)	2
	ME (50 à 199 employés)	3
Statut juridique de la PME	EU	1
	SA	2
	SARL	3
	SUARL	4
Chiffre d'affaires	$CA \leq 50\,000\,000$ F CFA	1
	$50\,000\,000 \leq CA \leq 150\,000\,000$	2
	$150\,000\,000 \leq CA \leq 500\,000\,000$	3
	$500\,000\,000 \leq CA \leq 1\,000\,000\,000$	4

Secteurs d'activités	Agroalimentaire	1
	Bois	2
	Textile	3
	Aluminium	4
	Imprimerie	5
	Électricité	6
	Mécanique industrielle	7
	Ferronnerie	8
	Autres	9
Sous-traitance	Recours à la sous-traitance	1
	Non recours à la sous-traitance	0

4.4. COLLECTE DE DONNEES

Pour valider les hypothèses présentées plus haut, les données utilisées dans cette étude proviennent d'une base de données secondaire. Il est à noter que ce travail de recherche est la continuité de l'édition 2020-2021 du Portrait des industries manufacturières (PIM) préparée et rédigée par Pr Théophile Serge Nomo, professeur en finance et directeur du Département de finance et économique à l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), et M. Salimou Bamba, directeur général de l'Agence Côte d'Ivoire PME (CI PME). L'outil de collecte de données initiale a été préparé par les professeurs de l'UQTR et ensuite légèrement modifiée par les agents de l'Agence CI PME. Un questionnaire, testé au préalable sur 5 PME issues de divers secteurs d'activités de la ville d'Abidjan et ensuite modifié après ce prétest, a été envoyé à 220 propriétaires-dirigeants d'entreprises manufacturières de la Côte d'Ivoire. Un chiffre qui représente environ 11% du nombre moyen de 2000 PME manufacturières selon les données de l'Institut National de la Statistique de la Côte d'Ivoire. En effet, selon les auteurs, les 25% de la population cible n'a pas pu être atteints en raison de contraintes budgétaires. Toutefois, un objectif de 400 PME soit au moins 25% a été fixé pour les années à venir.

Le questionnaire, dans certains cas, a été rempli par des personnes occupant différents postes dans la PME étant donné que les questions touchent plusieurs aspects de l'entreprise,

de son environnement et même du dirigeant. Nous citerons par exemple des informations d'ordre générales, commerciales, stratégiques et financières, ... Des informations concernant le profil de l'entrepreneur sont ainsi présentées dans la base. Nous y retrouvons notamment son âge, son genre, son niveau d'instruction ainsi que ses années d'expérience. Les caractéristiques générales de l'entreprise telles son âge, son chiffre d'affaires, son type, son nombre d'employées, son secteur d'activités y sont également présentés. En dernier mais pas des moindres, un aperçu des pratiques de gestion financière de l'entreprise sont aussi mis en vigueur.

Comme mentionné plus haut, le travail de recherche du Pr Nomo et de son collègue Bamba fait ressortir plusieurs informations relatives aux PME ivoiriennes selon leur profil socio-démographique et leurs caractéristiques ainsi que les pratiques de gestion. Pour faire suite à leur travail, avec les données issues de leurs études qui présente des informations aussi bien de nature quantitatives (variables mesurables) et que de nature qualitatives (variables non mesurables ou non quantifiables) de différentes dimensions sur les dirigeants et les entreprises, nous tenterons ainsi d'identifier les déterminants de l'adoption des pratiques de gestion financière dans les PME de la Côte d'Ivoire.

4.5. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Le logiciel SPSS a été utilisée pour le traitement statistique des données compte tenu de sa simplicité et sa fiabilité. Le choix du logiciel se justifie également par les objectifs de la présente recherche, des hypothèses avancées ainsi que de la nature des données disponibles. Par ailleurs, comme nous cherchons à identifier les facteurs déterminants des pratiques de gestion financière dans les PME ivoiriennes, le test du khi-deux nous semble le plus approprié pour mener à bien notre étude. Cette méthode de test d'hypothèse permet en effet de déterminer si deux variables catégorielles ou nominales sont susceptibles d'être liées ou pas. Le « p-value » associé à ce test nous permettra de rejeter ou non « l'hypothèse nulle » de notre recherche. En d'autres termes, il s'agira d'éliminer ou non l'hypothèse selon laquelle les variables testées n'ont aucun effet significatif sur les résultats. A noter que, les « p-value » peuvent être lues dans un tableau de référence après avoir calculé manuellement la valeur du khi-deux et le degré de liberté k où $k = n - 1$ (avec n comme

nombre de variables). Dans notre travail, nous considèrerons également un seuil de significativité de 5% pour nos résultats.

A partir de nos données secondaires, une brève analyse descriptive des données a également été effectuées afin d'établir le profil des PME de l'échantillon en fonction des variables du cadre conceptuel et d'avoir un premier aperçu de celles-ci et de leurs utilisations des pratiques de gestion financière. Diverses catégories ont ensuite été créées, que ce soit au niveau du profil du dirigeant ou celui de l'entreprise afin de pouvoir effectuer le test du khi-deux.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Le présent chapitre présente une analyse descriptive générale de l'ensemble des PME qui forment l'échantillon ainsi que la vérification des hypothèses selon lesquelles le profil du propriétaire dirigeant ainsi que les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise influencent le choix des pratiques de gestion financière. Ce chapitre comprend deux sections : la première présente les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, la deuxième présente les résultats de la vérification statistique des hypothèses. Les conclusions et les limites de la présente recherche seront quant à elles présentées dans le chapitre qui suit.

5.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DE L'ÉCHANTILLON

5.1.1. Les caractéristiques de l'entrepreneur

Le tableau ci-dessous nous présente les caractéristiques des dirigeants de l'échantillon. Nous remarquons que ce sont en majorité des hommes. En ce qui concerne la tranche d'âge, une grande partie d'entre eux ont entre 40 et 49 ans. En effet, la majorité d'entre eux ont acquis plus d'une dizaine d'années d'expérience que ce soit au sein de l'entreprise ou dans le secteur d'activité.

Par ailleurs, de nombreux répondants affirment avoir un niveau élevé de scolarité : 52% ont suivi des formations universitaires.

D'une façon générale, comme le révèle le tableau qui suit, les propriétaires-dirigeants des PME interrogées ont plus d'une dizaine d'année d'expérience dans le secteur d'activité de la PME (39,1%). Un grand nombre (31,1%) a acquis une expérience compris entre 1 et 10 ans dans la PME et le reste, soit 29,8%, une expérience de plus de 20 ans dans la PME.

Tableau 10 : Caractéristiques des propriétaires dirigeants

	Observations	Pourcentage
Sexe du dirigeant <ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculin ▪ Féminin <p style="text-align: right;">Total Moyenne</p>	189 31 220	86% 14% 100%
Age du dirigeant <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 22 à 39 ans ▪ Entre 40 à 49 ans ▪ Entre 50 à 59 ans ▪ 60 ans et plus <p style="text-align: right;">Total Moyenne</p>	57 79 56 28 220	26,1% 36% 25,5% 12,4% 100%
Niveau de scolarité le plus élevé <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaire ▪ Collège et lycée ▪ Université ▪ Autodidacte <p style="text-align: right;">Total Moyenne</p>	31 49 114 26 220	14% 22% 52% 12% 100%
Année d'expérience du dirigeant dans le secteur d'activité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 1 à 10 ans ▪ Entre 10 à 20 ans ▪ 20 ans et plus <p style="text-align: right;">Total Moyenne</p>	68 86 66 220	31,1% 39,1% 29,8% 100%

5.1.2. Les caractéristiques de la PME

Il ressort de notre analyse statistique que la majorité des PME manufacturières de la Côte d'Ivoire ont moins de 30 ans d'existence. La plupart d'entre eux ont entre 10 à 19 ans (34,1%) et entre 5 à 9 ans d'exercice (30,9%).

La présence d'un grand nombre de PME ayant moins de 50 employés a été mis en évidence dans notre analyse. En effet, l'échantillon est constitué de 46,2% de petites entreprises (soit entre 10 et 49 employés), de 45,2% de très petites entreprises (moins de 9 employés) et de 8,6% de moyennes entreprises (soit plus d'une cinquantaine d'employé). Par ailleurs, la distribution de l'échantillon aboutit sensiblement à la même répartition de taille, en fonctionnant cette fois ci avec le chiffre d'affaires : 49,1% des PME qui ont un chiffre d'affaires de moins de 50 millions francs CFA correspond aux très petites entreprises, 38,2% ont un chiffre d'affaires entre 50 millions et 500 millions de francs CFA correspondent aux petites entreprises et enfin, ceux qui ont plus de 500 millions de francs CFA correspondent aux moyennes entreprises.

Comme dans la plupart des pays africains, le statut juridique de ces 220 PME manufacturières de la Côte d'Ivoire sont composés en majorité par des SARL (44%) et des EU (39%). Le reste sont des SA et des SUARL.

Tableau 11 : Caractéristiques des PME

	Observations	Pourcentage
Age de la PME		
▪ Entre 0 à 4 ans	34	15,5%
▪ Entre 5 à 9 ans	68	30,9%
▪ Entre 10 à 19 ans	75	34,1%
▪ 20 ans et plus	43	19,5%
Total	220	100%
Moyenne		
Type de la PME		
▪ TPE : Entre 1 à 9 employés	99	45,2%
▪ PE : Entre 10 à 49 employés	102	46,2%
▪ ME : Entre 50 à 199 employés	19	8,6%
Total	220	100%
Moyenne		
Statut juridique de la PME		
▪ EU	86	39%
▪ SA	22	10%

<ul style="list-style-type: none"> ▪ SARL ▪ SUARL <p style="text-align: center;">Total Moyenne</p>	<p>97 15 220</p>	<p>44% 7% 100%</p>
<p>Niveau de chiffre d'affaires de la PME (en F CFA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ < 50 000 000 ▪ 50 000 000 < CA < 150 000 000 ▪ 150 000 000 < CA < 500 000 000 ▪ 500 000 000 < CA < 1 100 000 000 ▪ 1 100 000 000 < CA <p style="text-align: center;">Total Moyenne</p>	<p>108 46 38 22 6 220</p>	<p>49,1% 20,9% 17,3% 10% 2,7% 100%</p>
<p>Recours à la sous-traitance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oui ▪ Non <p style="text-align: center;">Total Moyenne</p>	<p>108 112 220</p>	<p>49% 51% 100%</p>

En ce qui concerne l'activité, les 220 PME de l'échantillon opèrent dans divers secteurs en Côte d'Ivoire. Nous constatons qu'une grande partie d'entre eux soit 29,5% œuvrent dans le secteur agroalimentaire. Le secteur de l'aluminium quant à lui compte 15%, 12,7% appartiennent au secteur du bois et 10,9% au secteur de l'imprimerie comme le présente le tableau suivant.

Tableau 12 : Secteur d'activités des PME

	Observations	Pourcentage
▪ Agroalimentaire	65	29,5%
▪ Aluminium	33	15%
▪ Bois	28	12,7%
▪ Imprimerie	24	10,9%
▪ Autres	19	8,6%
▪ Électronique	17	7,7%
▪ Mécanique industrielle	13	5,9%
▪ Ferronnerie	11	5%
▪ Textile	10	4,5%
Total	220	100%

5.1.2. Les PME et les pratiques de gestion financière

A partir de la littérature nous avons identifié plusieurs outils et pratiques de gestion financière pour vérifier nos hypothèses. L'analyse des pratiques de gestion financière au sein des PME de l'échantillon nous amène à les distinguer dans les cinq catégories de la gestion de fonds de roulement présentées dans la revue de la littérature - la gestion de l'encaisse, la gestion des comptes stocks, la gestion des comptes clients, la gestion des comptes fournisseurs - ainsi que les décisions à court terme qui concerne notamment les décisions de financement. Le tableau suivant nous montre un aperçu de l'utilisation de ces pratiques de gestion au sein des PME de l'échantillon.

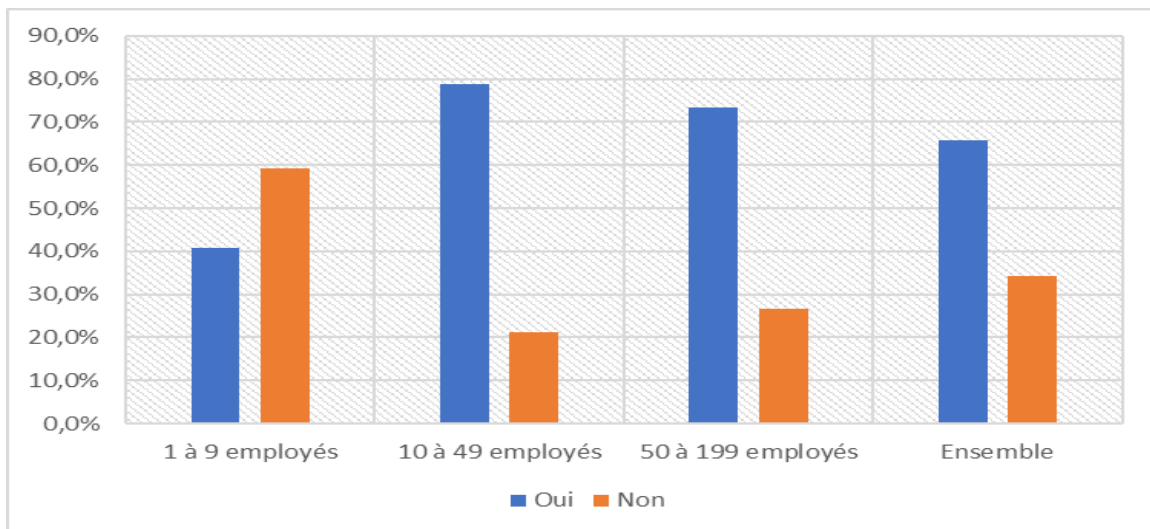
Tableau 13 : Pratiques et outils des gestion financière des PME

Pratiques de gestion financière	Observations	Pourcentage
<u>Outils de gestions financiers</u>		
- Système d'information comptable formel	144	65,5%
- Existence d'une comptabilité générale	145	65,9%
- Existence d'une comptabilité analytique	39	17,7%
- Production des états financiers annuels	144	65,5%
- États financiers préparés par un expert-comptable	145	66,1%
- Utilisation d'un logiciel comptable (Saari, Acomba, Sage, Ciel, etc...)	118	53,6%
- Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI (SAP, Ipso, Biz, etc...)	15	6,8%
- Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	98	44,5%
- Aucun logiciel utilisé	6	2,7%
<u>Gestion du fonds de roulement</u>		
- Gestion de l'encaisse		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses 	87	39,5%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Production et utilisation d'états financiers prévisionnels 	69	31,4%
- Gestion du compte stocks		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation d'un système de gestion de stocks 	93	42,3%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation d'un système de coût de revient 	91	41,4%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de ses coûts de production 	168	76,4%
- Gestion des comptes clients		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquiescement par les clients de la totalité des sommes dues 	125	56,8%
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre des délais de paiement à ses clients 	168	76,4%
<u>Décision de financement</u>		
- Utilisation du financement bancaire		
- Utilisation du financement par micro-crédit	83	37,7%
- Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	30	13,6%
- Utilisation du financement par les tontines	25	11,4%
- Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	16	7,3%
- Utilisation du financement par les amis et la famille	3	1,4%
	79	35,9%

Dans notre étude à laquelle ont participé les 220 PME ivoiriennes, nous avons pu obtenir les fréquences d'utilisations des systèmes d'information comptable. Nous avons ainsi pu remarquer qu'une grande majorité des PME de la Côte d'Ivoire, soit 65,5% d'entre elles utilisent un système d'information comptable formel et produisent des états financiers annuels. Par ailleurs, nous pouvons constater l'existence d'une comptabilité générale dans 65,9% d'entre elles. Cependant, l'existence de la comptabilité analytique laisse à désirer (17,7% seulement). Toutefois, parmi ces PME répondantes, 66% d'entre elles ont recours aux services d'un expert-comptable pour la production de leurs états financiers. Le graphique suivant fait état de la répartition des entreprises par taille selon que les états financiers soient préparés par des experts comptables ou non.

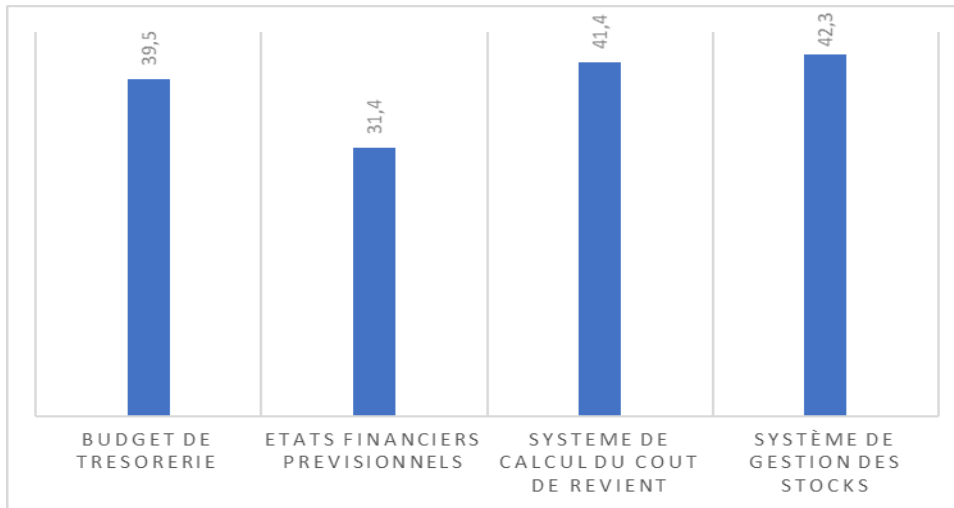
Figure 3 : Répartition par taille des PME selon que les états financiers soient préparés par des experts comptables ou non



Ainsi selon ce graphique, en fonction du type de PME, les TPE ne font généralement pas appel (40%) à un expert-comptable.

Le graphique ci-après, quant à lui, démontre l'utilisation des outils de gestion et de planification dans les entreprises répondantes.

Figure 4 : Utilisation des outils de gestion et de planification financière



La révision de sa vision et son modèle d'affaires, le positionnement dans le marché, la fixation des objectifs et des orientations, l'amélioration de l'efficacité de son organisation ainsi que la planification de ses investissements constituent les principaux éléments d'une meilleure pratique d'affaires et sont les fondements même de la planification.

Pourtant, cette pratique est sans conteste moins répandue chez les entreprises manufacturières ivoiriennes. En effet, seulement 31,4% des répondants ont des états financiers prévisionnels. En ce qui concerne le coût de production des produits, 41,4% des entreprises interrogées ont un système de calcul du coût de revient et 42,3% d'entre eux ont également un système de gestion des stocks. L'adoption de cette pratique de gestion financière permet à ces dernières de déterminer correctement les prix de vente et le pourcentage d'utilisation recensé laisse quand même suggérer que les entrepreneurs sont préoccupés par la rentabilité de leurs produits. Au niveau de l'utilisation du budget de trésorerie, 39,5% des répondants affirment l'utiliser. Force est de constater que le résultat que nous observons est très éloigné de celui de Padachi et Westhead (2003) avec 343 PME du Royaume-Uni où les auteurs concluent que 70% de leurs répondants utilisent un budget de caisse et de trésorerie. L'analyse de la qualité des comptes clients constitue une pratique de gestion financière largement utilisée par les entrepreneurs. Nous recensons dans notre étude que 76,4% des répondants qui affirment offrir des délais de paiement à leurs clients. Nous n'avons en revanche pas d'information en ce qui concerne l'analyse du risque de crédit, des mauvaises créances et des créances douteuses.

Ainsi, nous revenons à la même conclusion que St-Pierre en 2019 qui constate que les dirigeants des PME sont tous soucieux des pratiques de gestion financière mais que ces derniers les utilisent selon un ordre de priorité qui dépend de la stratégie poursuivie par les PME. Dans la prochaine section nous procéderont à la vérification de nos hypothèses de recherche.

5.2. VERIFICATION DES HYPOTHESES

Cette partie du travail sera dédiée à la présentation des résultats de la vérification de nos hypothèses de recherche à l'aide d'analyses statistiques. Une analyse de ceux-ci nous permettra d'identifier les facteurs déterminants dans l'adoption des pratiques de gestion financières des PME ivoiriennes.

5.2.1. Les caractéristiques personnelles du dirigeant et les pratiques de gestion financière

Le test du khi-deux nous permet d'identifier l'existence ou non d'une relation entre les variables de contingence et les pratiques de gestion financière, tel que le postule notre première hypothèse.

Nous prendrons ainsi le temps de faire une analyse pour chaque variable de contingence.

- Age du propriétaire dirigeant et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 14 : Les outils de gestion financière et l'âge du propriétaire dirigeant

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)				p-value
	1	2	3	4	
Système d'information comptable formel	31	55,2	90,2	65	0
Existence d'une comptabilité générale	33,3	55,2	90,2	65	0
Existence d'une comptabilité analytique	19	13,8	26,8	10	0,289
Production des états financiers annuels	31	55,2	90,2	65	0
États financiers préparés par un expert-comptable	37,9	65,9	82,1	73,3	0,002
Utilisation d'un logiciel comptable	28,6	46,6	63,4	55	0,014
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	4,8	3,4	7,3	5	0,857
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	35,7	31	56,1	50	0,60
Aucun logiciel utilisé	0	3,4	4,9	0	0,428

(*) 1 : 22 - 39 ans ; 2 : 40 -49 ans ; 3 : 50 -59 ans ; 4 : 60 ans et plus

Les résultats présentés au tableau, suggèrent que les outils de gestion financière tels qu'un système d'information comptable formel, l'existence d'une comptabilité générale, la production d'états financier annuels préparés par des experts-comptables ainsi que l'utilisation d'un logiciel comptable sont statistiquement liées à l'âge des propriétaires dirigeants. L'utilisation de certains progiciels comptables ou d'Excel ne sont pas en revanche statistiquement liés à l'âge des propriétaires dirigeants.

- Pratiques de gestion financières

Tableau 15 : Les pratiques de gestion financière et l'âge du propriétaire dirigeant

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation				p-value
	1	2	3	4	
- Gestion de l'encaisse					
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	45,2	34,5	48,8	45	0,5
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	35,7	25,9	34,1	40	0,587
- Gestion du compte stocks					
Utilisation d'un système de gestion de stocks	31,7	39,7	51,2	15	0,040
Utilisation d'un système de coût de revient	50	36,2	36,6	55	0,287
Contrôle de ses coûts de production	69,7	81	77,8	83,3	0,648
- Gestion des comptes clients					
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	42,9	58,6	53,7	65	0,311
Offre des délais de paiement à ses clients	88,1	75,9	85,4	75	0,337
- Décision de financement					
Utilisation du financement bancaire	11,9	29,3	63,4	40	0
Utilisation du financement par micro-crédit	9,5	24,1	9,8	5	0,058
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	14,3	13,8	12,2	20	0,875
Utilisation du financement par les tontines	16,7	8,6	2,4	10	0,170
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	0	1,7	2,4	0	0,713
Utilisation du financement par les amis et la famille	52,4	34,5	34,1	30	0,191

(*) 1 : 22 - 39 ans ; 2 : 40 -49 ans ; 3 : 50 -59 ans ; 4 : 60 ans et plus

Pour ce qui est des pratiques de gestion financière, le tableau nous montre qu'outre la gestion des stocks et le financement bancaire (pratique bien populaire chez les cinquantenaires), l'âge des propriétaires dirigeants des PME et les pratiques de gestion

financières ne sont aucunement liés statistiquement. On note un plus grand nombre de dirigeants adoptant ces pratiques et ayant plus de 50 ans.

Ainsi, nous ne retrouvons pas les mêmes conclusions Venkataraman et al. (2010), St-Pierre (2019), Ucbasaran (2001) qui avancent que les propriétaires dirigeants les plus âgées ne sont plus enclin à prendre des risques dans leurs décisions financières et ont plus recours aux outils de gestion financière., à partir d'une étude menée sur le financement par la dette des PME manufacturières, quant à eux, précisent qu'il n'y a pas de relation entre l'âge du dirigeant et le financement.

- Sexe du propriétaire dirigeant et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 16 : Les outils de gestion financière et le sexe du propriétaire dirigeant

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)		p-value
	Masculin	Féminin	
Système d'information comptable formel	62,2	42,3	0,59
Existence d'une comptabilité générale	63	42,3	0,49
Existence d'une comptabilité analytique	18,5	15,4	0,703
Production des états financiers annuels	62,2	42,3	0,59
États financiers préparés par un expert-comptable	67	53,3	0,298
Utilisation d'un logiciel comptable	52,6	19,2	0,002
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	5,2	3,8	0,774
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	37,8	57,7	0,081
Aucun logiciel utilisé	2,2	3,8	0,626

A la lumière du tableau, le sexe du propriétaire dirigeant et l'utilisation des outils de gestion financière ne sont pas liés statistiquement au seuil de 5% excepté pour l'utilisation d'un logiciel comptable. On remarque par ailleurs que les hommes sont plus enclins à utiliser des logiciels comptables que les femmes.

- Pratiques de gestion financières

Tableau 17 : Les pratiques de gestion financière et le sexe du propriétaire dirigeant

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation		p-value
	Masculin	Féminin	
- Gestion de l'encaisse			
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	42,2	42,3	0,994
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	32,6	30,8	0,856
- Gestion du compte stocks			
Utilisation d'un système de gestion de stocks	34,3	53,8	0,060
Utilisation d'un système de coût de revient	38,5	61,5	0,030
Contrôle de ses coûts de production	74,7	89,5	0,162
- Gestion des comptes clients			
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	54,1	53,8	0,983
Offre des délais de paiement à ses clients	83	73,1	0,236
- Décision de financement			
Utilisation du financement bancaire	38,5	15,4	0,023
Utilisation du financement par micro-crédit	14,1	15,4	0,861
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	15,6	7,7	0,294
Utilisation du financement par les tontines	7,4	19,2	0,058
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	1,5	0	0,532
Utilisation du financement par les amis et la famille	32,6	69,2	0,00

Les résultats présentés dans le tableau nous démontrent un lien significatif entre l'utilisation d'un système de coût de revient, le financement bancaire et les décisions de financement par les amis et la famille. Par ailleurs, pour ce qui est de la recherche de financement externe, certains auteurs stipulent que l'accès au financement entre les deux

sexes n'est pas équitable. Notre tableau présente également que le choix des hommes tend plus vers le financement bancaire tandis que celui des femmes vers le financement par les amis et par la famille. A ce propos, Del Mar Alonso-Almeida (2013) affirme que les femmes ont du mal à accéder aux prêts bancaires étant donné qu'elles ne disposent pas de bonne crédibilité comparée aux hommes. Et même s'il arrivait qu'elles parviennent à obtenir des prêts bancaires, les taux d'intérêts qui leur sont accordés sont généralement plus élevés par rapport à leur homologue homme (Muravyev, Talavera et Schäfer, 2009). Ceci explique le pourcentage élevé de femme qui optent plutôt pour les financements par les amis et la famille. Pour Watson, Newby et Mahuka (2009), par contre, il n'y a aucune relation entre le sexe de l'entrepreneur et l'accord ou le rejet des demandes de financement bancaire. La problématique réside plutôt dans le fait que les femmes ne sont pas très enclines à prendre des risques selon ces derniers. Encore une fois, comme présenté dans la revue de la littérature, nous remarquons la divergence au niveau des résultats obtenus.

- Niveau de scolarité du propriétaire dirigeant et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 18 : Les outils de gestion financière et le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)				p-value
	1	2	3	4	
Système d'information comptable formel	28	53,3	80,7	19	0,000
Existence d'une comptabilité générale	28	56,7	80,7	19	0,000
Existence d'une comptabilité analytique	0	13,3	30,1	0	0,000
Production des états financiers annuels	28	53,3	80,7	19	0,000
États financiers préparés par un expert-comptable	38,5	70,8	76,7	15,4	0,000
Utilisation d'un logiciel comptable	28	26,7	67,5	19	0,000
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	8	3,3	6	0	0,588
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	24	40	49,4	23,8	0,046
Aucun logiciel utilisé	0	3,3	3,6	0	0,642

1 : Primaire ; 2 : Collège et Lycée ; 3 : Universitaire ; 4 : Autodidacte

Le test du khi-carré révèle un lien significatif entre les outils de gestion financière et le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant.

- Pratiques de gestion financières

Tableau 19 : Les pratiques de gestion financière et le niveau de scolarité du propriétaire dirigeant

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation				p-value
	1	2	3	4	
- Gestion de l'encaisse					
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	32	20	55,3	33,3	0,003
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	28	6,7	48,2	9,5	0,000
- Gestion du compte stocks					
Utilisation d'un système de gestion de stocks	12	53,3	56,6	33,3	0,183

Utilisation d'un système de coût de revient	32	40	47	38,1	0,562
Contrôle de ses coûts de production	72,2	78,9	80,6	64,4	0,569
- Gestion des comptes clients					
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	64	53,3	56,6	33,3	0,183
Offre des délais de paiement à ses clients	72	73,3	86,7	81	0,234
- Décision de financement					
Utilisation du financement bancaire	12	26,7	50,6	9,5	0,000
Utilisation du financement par micro-crédit	12	16,7	18,1	0	0,198
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	12	20	12	19	0,656
Utilisation du financement par les tontines	16	10	7,2	9,5	0,627
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	0	6,7	0	0	0,330
Utilisation du financement par les amis et la famille	36	46,7	36,1	38,1	0,775

1 : Primaire ; 2 : Collège et Lycée ; 3 : Universitaire ; 4 : Autodidacte

Au niveau de la gestion de l'encaisse pour prévoir les liquidités périodiques de l'entreprise, il existe un lien significatif avec le niveau d'étude du propriétaire dirigeant. Ainsi, le tableau révèle que les dirigeants qui adoptent le plus la gestion de l'encaisse sont ceux qui ont suivi une formation universitaire. Outre cette pratique, il n'existe aucun lien significatif entre les pratiques de gestion financière au seuil de 5%.

- Années d'expérience du propriétaire dirigeant dans le secteur d'activité et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 20 : Les outils de gestion financière et les années d'expérience du propriétaire dirigeant dans le secteur d'activité

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)			p-value
	1-10 ans	10-20 ans	20 ans et +	
Système d'information comptable formel	67,5	69,7	55,6	0,203
Existence d'une comptabilité générale	67,5	70,8	55,6	0,165
Existence d'une comptabilité analytique	28,6	13,5	9,3	0,007
Production des états financiers annuels	67,5	69,7	55,6	0,203
États financiers préparés par un expert-comptable	65,1	63,8	73	0,605
Utilisation d'un logiciel comptable	58,4	56,2	42,6	0,166
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	3,9	9	7,4	0,422
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	46,8	42,7	44,4	0,871
Aucun logiciel utilisé	3,9	3,4	0	0,359

En ce qui concerne l'expérience du dirigeant dans le secteur d'activité, il n'existe aucun lien significatif entre cette variable de contingence et les outils de gestion financière.

- Pratiques de gestion financières

Tableau 21 : Les pratiques de gestion financière et les années d'expérience du propriétaire dirigeant dans le secteur d'activité

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation			p-value
	1-10 ans	10-20 ans	20 ans et +	
- Gestion de l'encaisse				
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	46,8	37,1	33,3	0,250
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	35,1	32,6	24,1	0,390
- Gestion du compte stocks				

Utilisation d'un système de gestion de stocks	50	41,6	33,3	0,162
Utilisation d'un système de coût de revient	44,2	36	46,3	0,394
Contrôle de ses coûts de production	77,6	73,1	80,6	0,675
- Gestion des comptes clients				
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	67,5	48,3	55,6	0,440
Offre des délais de paiement à ses clients	74	77,5	77,8	0,835
- Décision de financement				
Utilisation du financement bancaire	32,5	42,7	37	0,396
Utilisation du financement par micro-crédit	7,8	18	14,8	0,156
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	10,4	10,1	14,8	0,654
Utilisation du financement par les tontines	10,4	6,7	3,7	0,339
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	1,3	0	3,7	0,180
Utilisation du financement par les amis et la famille	40,3	36	29,6	0,459

Selon plusieurs auteurs tels Fortin (1990) et Afrifa (2013), l'expérience est un déterminant important dans la compréhension du comportement financier de l'entreprise. Elle influence notamment le choix des dirigeants en matière de pratique de gestion financière. Toutefois, nous ne recensons aucun lien significatif avec les pratiques de gestion financière. Nous rejoignons donc dans notre cas le point de vue de Nyamao et al. (2012) ainsi que celui d'Agyei-Mensah (2012) qui mettent l'accent sur le fait que les propriétaires dirigeants se basent seulement sur leurs expériences dans leur prise de décision financière et n'ont en aucun cas recours à la théorie concernant les pratiques de gestion financière. Par ailleurs, la plupart de ces derniers ne dispose de suffisamment de notion en matière de gestion financière.

5.2.2. Les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion financière

Cette deuxième partie de la vérification des hypothèses sera dédiée au test de l'association statistiquement significatif ou non des caractéristiques de l'entreprise et des pratiques de gestion financière.

Comme précédemment, nous prendrons également le temps de faire une analyse de l'association de chaque variable avec les outils de gestion financière ainsi que les pratiques de gestion financière.

- Age de la PME et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 22 : Les outils de gestion financière et l'âge de la PME

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)				p-value
	1	2	3	4	
Système d'information comptable formel	50	67,6	70,7	65,1	0,200
Existence d'une comptabilité générale	50	69,1	70,7	65,1	0,179
Existence d'une comptabilité analytique	26,5	16,2	17,3	14	0,508
Production des états financiers annuels	50	67,6	70,7	65,1	0,200
États financiers préparés par un expert-comptable	54,2	59,6	70,8	76,5	0,183
Utilisation d'un logiciel comptable	41,2	54,4	53,3	62	0,309
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	0	7,4	9,3	7	0,352
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	50	38,2	48	44,2	0,600
Aucun logiciel utilisé	0	5,9	1,3	2,3	0,235

1 : 0-4 ans ; 2 : 5 - 9 ans ; 3 : 10 -19 ans ; 4 : 20 ans et +

Nous remarquons qu'il n'existe aucune association statistiquement significative entre l'âge de la PME et les outils de gestion financière.

○ Pratiques de gestion financières

Tableau 23 : Les pratiques de gestion financière et l'âge de la PME

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation				p-value
	1	2	3	4	
- Gestion de l'encaisse					
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	50	38,2	32	46,5	0,235
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	29,4	29,4	33,3	32,6	0,952
- Gestion du compte stocks					
Utilisation d'un système de gestion de stocks	44,1	40,3	46,7	37,2	0,754
Utilisation d'un système de coût de revient	50	36,8	48	30,2	0,158
Contrôle de ses coûts de production	82,1	68,6	73,5	87,9	0,182
- Gestion des comptes clients					
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	52,9	58,8	60	51,2	0,755
Offre des délais de paiement à ses clients	79,4	72,1	76	81,4	0,686
- Décision de financement					
Utilisation du financement bancaire	23,5	26,5	48	48,8	0,007
Utilisation du financement par micro-crédit	14,7	14,7	14,7	9,3	0,837
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	11,8	10,3	9,3	16,3	0,701
Utilisation du financement par les tontines	17,6	5,9	6,7	2,3	0,065
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	0	1,5	1,3	2,3	0,856
Utilisation du financement par les amis et la famille	47,1	39,7	34,7	23,3	0,151

1 : 0-4 ans ; 2 : 5 - 9 ans ; 3 : 10 -19 ans ; 4 : 20 ans et +

Notre tableau ne révèle aucun lien statistiquement significatif entre l'âge de l'entreprise et les pratiques de gestion financière excepté pour ce qui est du financement bancaire. Par

ailleurs, Zarook, Rahman et Khanam, R. (2013) affirment que plus l'entreprise avance en âge, plus elle a accès au financement étant donné l'historique, leurs fortes diversifications et leurs forts degrés d'innovation. Notre tableau révèle les mêmes résultats. De leur côté, Islam, Khan, Obaidullah et Alam (2011) rajoutent que plus l'entreprise prend de l'âge, plus celle-ci remporte du succès. Comme mentionné dans la revue de la littérature, Abdulsaleh et Whorthington (2013) ainsi que Bahri et St-Pierre (2017) rejoignent également ces derniers en indiquant que grâce au réseau et la confiance que le propriétaire dirigeant instauré avec les bailleurs de fonds au fil des années, ce dernier aura plus facilement accès aux financements.

- Type de PME et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 24 : Les outils de gestion financière et le type de la PME

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)			p-value
	TPE	PE	ME	
Système d'information comptable formel	35,8	91,8	88,9	0,000
Existence d'une comptabilité générale	36,8	91,8	88,9	0,000
Existence d'une comptabilité analytique	10,5	25,8	5,6	0,008
Production des états financiers annuels	35,8	91,8	88,9	0,000
États financiers préparés par un expert-comptable	39,3	84,4	64,7	0,000
Utilisation d'un logiciel comptable	30,5	70,1	88,9	0,000
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	2,1	9,3	22,2	0,005
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	33,7	51,5	66,7	0,007
Aucun logiciel utilisé	0	5,2	5,6	0,078

De par le tableau précédent, nous remarquons en général une association statistiquement significative entre le fait qu'une entreprise soit une très petite entreprise, une petite entreprise ou bien une moyenne entreprise et les outils de gestion financière au seuil de 5%. Explique d'ailleurs que les facteurs de contingence structurelle ont une influence sur les systèmes d'information comptables et les pratiques comptables.

○ Pratiques de gestion financières

Tableau 25 : Les pratiques de gestion financière et le type de la PME

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation			p-value
	TPE	PE	ME	
- Gestion de l'encaisse				
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	38,9	41,2	44,4	0,890
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	21,1	38,1	38,9	0,026
- Gestion du compte stocks				
Utilisation d'un système de gestion de stocks	30,9	51,5	66,7	0,002
Utilisation d'un système de coût de revient	35,8	40,2	72,2	0,015
Contrôle de ses coûts de production	75,4	77,3	62,5	0,459
- Gestion des comptes clients				
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	51,6	57,7	72,2	0,247
Offre des délais de paiement à ses clients	72,6	77,3	88,9	0,312
- Décision de financement				
Utilisation du financement bancaire	15,8	55,7	72,2	0,000
Utilisation du financement par micro-crédit	13,7	13,4	11,1	0,957
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	13,7	8,2	16,7	0,380
Utilisation du financement par les tontines	14,7	2,1	0	0,002
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	2,1	1	0	0,712
Utilisation du financement par les amis et la famille	36,8	35,1	16,7	0,249

En ce qui concerne les pratiques de gestion financière, nous retrouvons un lien statistiquement significatif entre la gestion de stocks et la taille de l'entreprise. Toutefois, une conclusion trop hâtive sur l'influence significative que peu avoir la taille d'une

entreprise sur l'utilisation de pratiques de gestion financière ne serait pas très approprié étant donné la variable « niveau d'éducation de l'entrepreneur ». En effet, les plus grandes PME ont généralement à leur tête des propriétaires dirigeants ayant suivi des formations plus avancées. La gestion des comptes des stocks peut devenir plus complexes pour les PME à grande taille, ce qui amènerait l'utilisation de pratiques adéquates.

Outre cela, au seuil de 5%, nous recensons également une association statistiquement significative entre l'utilisation du financement bancaire, l'utilisation du financement par les tontines et la taille des PME ivoiriennes.

- Statut juridique des PME et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 26 : Les outils de gestion financière et le statut juridique de la PME

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)				p-value
	EU	SA	SARL	SUARL	
Système d'information comptable formel	27,1	86,4	89,8	93,3	0
Existence d'une comptabilité générale	28,2	86,4	89,8	93,3	0
Existence d'une comptabilité analytique	8,2	18,2	25,5	20	0,025
Production des états financiers annuels	27,1	86,4	89,8	93,3	0
États financiers préparés par un expert-comptable	41,2	70	76,6	80	0
Utilisation d'un logiciel comptable	22,4	63,6	76,5	66,7	0
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	2,4	13,6	8,2	13,3	0,135
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	27,1	50	58,2	46,7	0
Aucun logiciel utilisé	0	0,91	3,1	6,7	0,084

Comme le tableau nous le présente, il existe un lien statistiquement significatif entre le statut juridique des PME ivoiriennes et la plupart des outils de gestion financière.

○ Pratiques de gestion financières

Tableau 27 : Les pratiques de gestion financière et le statut juridique de la PME

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation				p-value
	EU	SA	SARL	SUARL	
- Gestion de l'encaisse					
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	34,1	31,8	44,9	46,7	0,378
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	23,5	36,4	34,7	46,7	0,186
- Gestion du compte stocks					
Utilisation d'un système de gestion de stocks	29,8	68,2	44,9	60	0,003
Utilisation d'un système de coût de revient	40	50	39,8	46,7	0,798
Contrôle de ses coûts de production	84,7	85,7	74	36,4	0,005
- Gestion des comptes clients					
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	48,2	68,2	63,3	46,7	0,112
Offre des délais de paiement à ses clients	75,3	63,6	76,5	100	0,083
- Décision de financement					
Utilisation du financement bancaire	9,4	54,5	52	80	0
Utilisation du financement par micro-crédit	12,9	4,5	16,3	13,3	0,535
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	15,3	4,5	10,2	6,7	0,427
Utilisation du financement par les tontines	15,3	0	3,1	0	0,004
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	2,4	0	1	0	0,749
Utilisation du financement par les amis et la famille	41,2	45,5	29,6	33,3	0,303

Outre certaines pratiques de gestion de stocks (telles l'utilisation de système de gestion de stocks et le contrôle des coûts de production) et l'utilisation du financement bancaire, nous

ne recensons aucun lien statistiquement significatif entre les pratiques de gestion financière et le statut juridique des PME ivoiriennes. Là encore, les effets taille de l'entreprise et niveau de formation des propriétaires dirigeants peuvent être dissimulés car généralement les SA et SARL sont de plus grandes PME avec à leur tête des associés avec des hauts niveaux de scolarité.

- Chiffre d'affaires des PME et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 28 : Les outils de gestion financière et le chiffre d'affaires de la PME

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation (*)				p-value
	1	2	3	4	
Système d'information comptable formel	37	87	97,4	95,5	0
Existence d'une comptabilité générale	38	87	97,4	95,5	0
Existence d'une comptabilité analytique	9,3	21,7	21,1	31,8	0,001
Production des états financiers annuels	37	87	97,4	95,5	0
États financiers préparés par un expert-comptable	38,9	83,7	83,7	81,8	0
Utilisation d'un logiciel comptable	28,7	67,4	86,8	81,8	0
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	2,8	4,3	15	18,2	0,012
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	31,5	52,2	71,1	45,5	0,001
Aucun logiciel utilisé	0	4,3	5,3	0	0

1 : CA ≤ 50 000 000 F CFA; 2 : 50 000 000 ≤ CA ≤ 150 000 000; 3 : 150 000 000 ≤ CA ≤ 500 000 000 ; 4 : 500 000 000 CA ≤ 1 000 000 000

A la lumière de ce tableau, nous sommes forcés de constater qu'il existe une association statistiquement significative entre la taille d'une entreprise en matière de chiffre d'affaires et les outils de gestion financière.

○ Pratiques de gestion financières

Tableau 29 : Les pratiques de gestion financière et le chiffre d'affaires de la PME

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation				p-value
	1	2	3	4	
- Gestion de l'encaisse					
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	37	32,6	42,1	50	0,145
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	22,2	41,3	39,5	54,5	0,029
- Gestion du compte stocks					
Utilisation d'un système de gestion de stocks	34,6	47,8	47,4	54,5	0,172
Utilisation d'un système de coût de revient	39,8	41,3	39,5	54,5	0,754
Contrôle de ses coûts de production	80	78,8	78,6	58,8	0,15
- Gestion des comptes clients					
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	53,7	43,5	71,1	77,3	0,029
Offre des délais de paiement à ses clients	74,1	67,4	84,2	86,4	0,15
- Décision de financement					
Utilisation du financement bancaire	11,1	47,8	71,1	72,7	0,000
Utilisation du financement par micro-crédit	15,7	10,9	5,3	22,7	0,336
Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	13,9	4,3	10,5	13,6	0,519
Utilisation du financement par les tontines	13,9	0	0	4,5	0,006
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	1,9	0	0	4,5	0,543
Utilisation du financement par les amis et la famille	46,3	34,8	21,1	22,7	0,008

1 : CA ≤ 50 000 000 F CFA; 2 : 50 000 000 ≤ CA ≤ 150 000 000; 3 : 150 000 000 ≤ CA ≤ 500 000 000 ; 4 : 500 000 000 CA ≤ 1 000 000 000

La variable « chiffre d'affaires » sert également de mesure de taille d'une PME. Torrès (1997) observe que la taille de l'entreprise a une influence négative sur le coût d'endettement bancaire. Ngnikeu Nguebong (2011) détermine de son côté que le niveau d'endettement augmente quand la taille de l'entreprise croît. Il y aurait donc un lien entre la taille de la PME et les pratiques de gestion financière. En effet, notre tableau nous montre un lien statistiquement significatif entre les décisions de financement à court terme et le chiffre d'affaires de la PME.

Ce lien a été également constaté au niveau d'une pratique de gestion des comptes clients notamment l'acquittement par les clients de la totalité des sommes dûes.

- Secteur d'activité de la PME et les pratiques de gestion financière
 - Outils de gestion financières

Tableau 30 : Les outils de gestion financière et le secteur d'activité de la PME

Outils de gestion financier	Pourcentage d'utilisation									p-value
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Système d'information comptable formel	63,1	14,3	70	66,7	87,5	100	84,6	27,3	94,7	0,000
Existence d'une comptabilité générale	63,1	14,3	70	66,7	87,5	100	84,6	27,3	100	0,000
Existence d'une comptabilité analytique	16,9	0	0	24,2	25	29,4	23,1	27,3	15,8	0,125
Production des états financiers annuels	63,1	14,3	70	66,7	87,5	100	84,6	27,3	94,7	0,000
États financiers préparés par un expert-comptable	70	22,2	77,8	64,3	81,8	82,4	75	60	57,9	0,005
Utilisation d'un logiciel comptable	44,6	10,7	30	51,5	79,2	88,2	84,6	36,4	89,5	0,000
Utilisation d'un logiciel ERP ou PGI	3,1	3,6	30	6,1	4,2	11,8	7,7	9,1	10,5	0,159
Utilisation d'Excel pour la tenue des livres	49,2	10,7	60	51,5	62,5	52,9	38,5	18,2	47,4	0,005
Aucun logiciel utilisé	4,6	0	0	3	0	0	0	0	10,5	0,421

Ce tableau nous démontre qu'il existe une association statistiquement significative entre certains outils de gestion financière et le secteur d'activité des PME ivoiriennes au seuil de 5%.

- Pratiques de gestion financières

Tableau 31 : Les pratiques de gestion financière et le secteur d'activité de la PME

Pratiques de gestion financière	Pourcentage d'utilisation									p-value
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
- Gestion de l'encaisse										
Utilisation d'un budget de trésorerie ou d'un système de planification des recettes et des dépenses	35,4	17,9	10	57,6	45,8	70,6	61,5	18,2	31,6	0,001
Production et utilisation d'états financiers prévisionnels	26,2	10,7	10	39,4	41,7	29,4	46,2	18,2	63,2	0,005
- Gestion du compte stocks										
Utilisation d'un système de gestion de stocks	55,4	35,7	70	36,4	33,3	23,5	25	36,4	47,4	0,089
Utilisation d'un système de coût de revient	41,5	39,3	30	48,5	54,2	35,3	38,5	18,2	42,1	0,687
Contrôle de ses coûts de production	78,6	71,4	71,4	73,1	72,2	63,6	90	87,5	81,8	0,898
- Gestion des comptes clients										
Acquittement par les clients de la totalité des sommes dues	67,7	57,1	40	54,5	58,3	47,1	61,5	27,3	52,6	0,325
Offre des délais de paiement à ses clients	69,2	71,4	70	78,8	95,8	88,2	76,9	81,8	68,4	0,282
- Décision de financement										
Utilisation du financement bancaire	29,2	17,9	60	36,4	45,8	76,5	30,8	27,3	52,6	0,003
Utilisation du financement par micro-crédit	13,8	17,9	50	15,2	4,2	5,9	15,4	0	10,5	0,038

Utilisation du financement par les clients / intermédiaires	6,2	14,3	0	15,2	8,3	11,8	30,8	36,4	0	0,021
Utilisation du financement par les tontines										
Utilisation du financement par les sociétés de capital-risque ou de société de capital investissement	9,2	10,7	0	9,1	4,2	5,9	7,7	9,1	0	0,879
	0	10,7	0	0	0	0	0	0	0	0,008
Utilisation du financement par les amis et la famille	55,4	39,3	30	36,4	12,5	5,9	7,7	27,3	47,4	0,000

Nous remarquons surtout une association statistiquement significative entre le secteur d'activité et les pratiques de gestion de l'encaisse et des liquidités. De plus, conformément à ce qui a été présenté par St-Pierre (2019) ainsi que Coleman (2006), Van Caneghem et Van Campenhour (2012), nous retrouvons le lien entre les décisions de financement et les pratiques de gestion financière au niveau de notre tableau de résultat. Par ailleurs, Mulkay et Sassenou (1995) l'importance des différentes sources de financement diffère selon le secteur d'activité étant donné que chacun d'eux a ses propres particularités. De même, Zarook et al. renchérissent sur le lien entre le secteur d'activité et l'accès au financement. Une influence pouvant être expliquée par une forte diversification et une forte croissance au sein du secteur.

CONCLUSIONS ET LIMITES DE L'ETUDE

Principales conclusions, contributions et pistes de recherche

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'objectif était de vérifier l'existence d'un lien entre les pratiques de gestion financière, les caractéristiques du propriétaire dirigeant ainsi que celles des PME ivoiriennes. Pour pouvoir arriver à nos fins, deux principales hypothèses de recherche ont été testées sur un échantillon de 220 PME du secteur manufacturier de la Côte d'Ivoire.

Toutefois, les résultats obtenus n'ont pas permis de conclure que le profil des propriétaires dirigeants sont liés à l'utilisation des pratiques de gestion financière dans l'ensemble. Il s'avère en effet que les liens sont propres à chaque variable. L'âge des propriétaires dirigeants est lié aux pratiques de gestion de stocks. Pour ce qui en est de leur sexe, c'est plutôt l'utilisation d'un système de coût de revient, des financements bancaires et des financements par les amis et la famille. Une association significative a également été constaté entre le niveau d'étude et la gestion de l'encaisse.

Au niveau des caractéristiques des PME, nous arrivons à peu près aux mêmes résultats. Il s'avère que dans notre cas, nous avons recensé un lien significatif au seuil de 5% entre le type de PME, le statut juridique de la PME et les pratiques de gestion de stocks. L'âge de la PME est quant à elle liée au financement bancaire. De même pour le chiffre d'affaires en plus de sa relation avec les pratiques de gestion des comptes clients.

Cependant, l'étude de la variable « formation du propriétaires dirigeant » aurait également était pertinent dans ce travail de recherche dans le sens où nous aurions pu déterminer si le fait qu'un propriétaire dirigeant ait suivi une formation en finance et comptabilité a une relation significative avec les pratiques de gestion financière.

Nous pouvons ainsi affirmer que les résultats obtenus dans le cadre de ce travail de recherche présentent un intérêt pour la gestion financière des PME. En effet, ce travail nous a permis une meilleure compréhension des relations existante entre l'adoption des pratiques de gestion financière par les entrepreneurs, le profil des propriétaires dirigeants et les

caractéristiques aussi bien internes qu'externes des PME. Notons que cette recherche permettra également aux différents intervenants ainsi qu'au gouvernement ivoirien de développer des programmes de soutien ou d'aide plus adaptés aux PME. Les pratiques de gestion financière fortement ou faiblement mobilisées ont été mis en exergue, les perceptions des propriétaires dirigeants des PME quant aux sources de financement et aux principaux freins à leur croissance ont également été présentés dans le but de favoriser leur développement et évaluer le véritable risque qu'elles encourent. L'absence d'outils considérés comme essentiels pour les grandes entreprises n'entraîne pas nécessairement de problèmes d'efficacité ou de performance chez certaines PME. Par ailleurs, le facteur performance n'a pas été pris en compte dans cette étude. Il serait par ailleurs pertinent d'étudier la relation existante entre la performance des PME ivoiriennes et l'adoption des pratiques de gestion financière et de définir dans quelle mesure la performance influence l'adoption de pratiques de gestion financière au sein de la PME étant donné les ressources limitées de ces entreprises ayant pour effet de réduire leurs capacités à implanter l'ensemble des pratiques et outils jugés essentiels.

Limites

Malgré le fait que notre étude a permis de prouver une relation significative entre certaines caractéristiques des dirigeants, de la PME et de la présence de certaines pratiques/outils de gestion financière, il est important de soulever les limites majeures de la recherche bien que celles-ci ne l'invalident pas.

En premier lieu, il faut signaler qu'il s'agit mode d'échantillonnage par convenance utilisé qui peut amener à se poser la question sur une généralisation à d'autres populations. En effet, il n'est pas assuré que les PME manufacturières constituant la base de données soient représentatives de l'ensemble des PME ivoiriennes. Si ce n'est pas le cas, les résultats obtenus ne peuvent pas être étendus à la population des PME. De plus, il y a le nombre de réponses valides qui diffère d'une variable à une autre. Un échantillon plus grand serait ainsi recommandé pour les prochaines études pour mener la même étude dans le but de pouvoir comparer les résultats.

Notons toutefois qu'il s'agit de données secondaires et que cette étude est la continuité d'un précédent travail de recherche. L'utilisation d'une telle base nous impose certaines contraintes au niveau de la mesure des différentes pratiques de gestion financière. Les données disponibles nous ont seulement permis de déterminer si ces dernières étaient présentes chez les PME. La connaissance de la fréquence ou de l'efficacité d'utilisation de ces pratiques auraient peut-être apporté plus de poids aux résultats ou encore de nouvelles voies d'analyse et de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Aasri, M. R. et Benayad, K. (2021). L'impact des biais comportementaux sur les décisions financières des dirigeants des TPME: revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).
- Abanis, T., Sunday, A., Burani, A. et Eliabu, B. (2013). Financial Management Practices In Small And Medium Enterprises in Selected Districts In Western Uganda.
- Abdulsaleh, A. M. et Worthington, A. C. (2013). Small and medium-sized enterprises financing: A review of literature. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 36.
- Abor, J. (2005). The effect of capital structure on profitability: an empirical analysis of listed firms in Ghana. *The journal of risk finance*.
- Abor, J. et Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International research journal of finance and economics*, 39(6), 215-228.
- Afrifa, G. (2013). Working capital management practices of UK SMEs: The role of education and experience. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(4), 185-196.
- Agence française de développement. (2021). *L'économie africaine 2021*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.afd.2021.01>
- Agyei-Mensah, B. K. (2010). Working capital management practices of small firms in the Ashanti region of Ghana. *Available at SSRN 1596734*.
- Agyei-Mensah, B. K. (2012). Working Capital Management Practices of small Firms in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 2222-6990.
- Ang, J. S. (1992). On the theory of finance for privately held firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(3), 185-203.
- Anvari, M. et Gopal, V. (1983). A survey of cash management practices of small Canadian firms. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 21(000002), 53.
- Arinaitwe, S. K. (2006). Factors constraining the growth and survival of small scale businesses. A developing countries analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 167-178.
- Atrill, P. (2005). *Financial management for decision makers*. Pearson Education.
- Audretsch, D. B., Thurik, R., Verheul, I. et Wennekers, S. (2002). *Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison* (vol. 27). Springer Science & Business Media.
- Bahri, M., St-Pierre, J. et Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: a financial statement-based system. *Measuring Business Excellence*.
- Baldwin, J. R. (1998). Les faillites d'entreprise au Canada. *Les faillites d'entreprise au Canada*.
- Bamba, T. S. N. e. S. (2022). Portrait des petites et moyennes entreprises (PME) manufacturières en Côte d'Ivoire. *Les éditions JFD, 1ère édition*.
- Barringer, B. R. et Jones, F. F. (2004). Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73.

- Bauweraerts, J. et Colot, O. (2017). Exploring nonlinear effects of family involvement in the board on entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 70, 185-192.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R. et De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227-236.
- Bouaiss, K. et Girard-Guerraud, C. (2021). Capital humain du dirigeant-entrepreneur et faillite des entreprises financées par ECF. *Revue française de gestion*, 47(299), 95-115.
- Bowen, M., Morara, M. et Mureithi, M. (2009). Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya. *KCA journal of business management*, 2(1).
- Burns, R. et Walker, J. (1991). A survey of working capital policy among small manufacturing firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(1), 61-74.
- Calof, J. (1986). Analysis of small business owners' financial preferences. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 3(3), 39-44.
- Carlan, J. W., Hoy, F., Carlan, J. A. C. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the question Worth Asking? *American Journal of Small Business*, *Sprint*.
- Cassar, G. (2004). Entrepreneur motivation, growth preferences and intended venture growth (Summary). Dans. Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference, Strathclyde, Scotland.
- Chell, E. (2001). *Entrepreneurship: globalization, innovation and development*. Thomson Learning.
- Chiliya, N. et Roberts-Lombard, M. (2012). Impact of level of education and experience on profitability of small grocery shops in South Africa. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 3(1), 462-470.
- Chittenden, F. et Bragg, R. (1997). Trade credit, cash-flow and SMEs in the UK, Germany and France. *International Small Business Journal*, 16(1), 22-35.
- Cochran, A. B. (1981). Small business mortality rates: A review of the literature. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 19(000004), 50.
- Coleman, S. (2007). Women-owned firms and growth. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 19(no 2).
- Coleman, S. et Robb, A. (2012). Capital structure theory and new technology firms: is there a match? *Management Research Review*.
- Cookey, R. (2001). Development of SMEs in Nigeria. *Business Times*.
- Cooley, P. L. et Pullen, R. J. (1979). Small business cash management practices. *American Journal of Small Business*, 4(2), 1-8.
- Cote, J. M. et Latham, C. K. (1999). The merchandising ratio: A comprehensive measure of working capital strategy. *Issues in Accounting Education*, 14(2), 255-267.
- Danielson, M. G. et Scott, J. A. (2006). The capital budgeting decisions of small businesses. *Journal of Applied Finance*, 16(2).
- Degryse H, M. N., Mitchell J. (2011). Staying, Dropping or Switching: The Impacts of Bank Mergers on SMEs. *Rev. Finan. Stu.*
- Del Mar Alonso-Almeida, M. (2013). Influence of gender and financing on tourist company growth. *Journal of Business Research*, 66(no 5), 621-631.

- Diacogiannis, G. P. (1994). Three-parameter asset pricing. *Managerial and Decision Economics*, 15(2), 149-158.
- Dié, M. D. (2016). Caractéristiques de l'entrepreneur et défaillance des entreprises de la filière du livre au Cameroun. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 283-309.
- Donfack, T. R. L. et Sekadjie, D. C. (2021). L'impact du profil du propriétaire-dirigeant sur la performance des PME camerounaises: Cas de la région de l'ouest. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 268-285.
- Ekanem, I. (2010). Liquidity management in small firms: a learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Erasmus, P. (2010). Working capital management and profitability: the relationship between the net trade cycle and return on assets. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 19(1), 2-10.
- Fairlie, R. W. et Robb, A. (2009). Entrepreneurship, self-employment and business data: an introduction to several large, nationally-representative datasets. *Self-Employment and Business Data: An Introduction to Several Large, Nationally-Representative Datasets (February 27, 2009)*.
- Fama, E. F. et French, K. R. (2001). Disappearing dividends: changing firm characteristics or lower propensity to pay? *Journal of Financial Economics*, 60(1), 3-43.
- Filion, L. J. (2004). 17 Two types of self-employed in Canada. *Handbook of research on international entrepreneurship*, 308.
- Fortin, R. (1989). Comment gérer son fonds de roulement. *Boucherville Édition G. Vermette*.
- Fortin, R. (1995). Comment gérer son fonds de roulement : pour maximiser sa rentabilité. *Édition Transcontinental, Charlesbourg : Fondation de l'entrepreneuriat*, 181 pages. .
- Frankfurter, G., Wood, B. G. et Wansley, J. (2003). *Dividend policy: Theory and practice*. Elsevier.
- García-Teruel, P. J. et Martínez-Solano, P. (2007). Effects of working capital management on SME profitability. *International Journal of managerial finance*.
- García-Teruel, P. J. et Martínez-Solano, P. (2010). A dynamic approach to accounts receivable: a study of Spanish SMEs. *European Financial Management*, 16(3), 400-421.
- Garwe, D. K. et Fatoki, O. (2012). The impact of gender on SME characteristics and access to debt finance in South Africa. *Development Southern Africa*, 29(3), 448-461.
- Gasse, Y., d'Amboise, G., Simard, G. et Lasker, K. (1997). Entrepreneurial-Managerial Competencies and Practices of Growing SMEs—Summary of Results from an Empirical Study (Preliminary). *Centre for Entrepreneurship and SME and Entrepreneuriat Laval, Université Laval, Montréal al*.
- Germain, P., J. (2010). Small Business Bookkeeping. *retrieved from Ezinearticles.com*.
- Ghosh, C. et Sirmans, C. (2005). On REIT CEO compensation: Does board structure matter? *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 30(4), 397-428.
- Gitman, L. J., Juchau, R. et Flanagan, J. (2015). *Principles of managerial finance*. Pearson Higher Education AU.

- Grablowsky, B. J. (1978). Management of the cash position. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 16(000003), 38.
- Grablowsky, B. J. (1984). Financial management of inventory. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 22(000003), 59.
- Grablowsky, B. J. et Rowell, D. R. (1980). Small business financial management theory vs. Practise. *Financial Review*, 15(4), 39-39.
- Grepme. (1997). Les PME bilan et perspectives. *GREPME, 2e édition, Economica*.
- Harford, J., Mansi, S. et Maxwell, W. (2012). Corporate governance and US's firms cash holdings.
- Hartwig, F. (2012). The use of capital budgeting and cost of capital estimation methods in Swedish-listed companies. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(6), 1451-1476.
- Hasan, M. (2013). Capital budgeting techniques used by small manufacturing companies.
- Hefnaoui, A. et Darkawi, Z. B. (2020). Les pme marocaines et les difficultes d'accès au financement externe. *Revue internationale du chercheur*, 1(4).
- Holmes, S. et Kent, P. (1991). An empirical analysis of the financial structure of small and large Australian manufacturing enterprises. *Journal of small business finance*, 1(2), 141-154.
- Howorth, C. et Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management accounting research*, 14(2), 94-111.
- Hutchinson, P. et Ray, G. (1986). Surviving the financial stress of small enterprise growth. *The survival of the small firm*, 1, 53-71.
- Ihembe, R. (2000). Financing SMEs: International Perspective. *Journal of the Chartered Industries. ICAN News*, 11-19.
- ILO/JASPA. (1998). African Employment Report. *ILO, Geneva, Switzerland*.
- Ireland, R. D., Hitt, Michael A., et Sirmon, David G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(no 6), 963-989.
- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M. et Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289.
- Johnson, J., Baldwin, J. R. et Hinchley, C. (1997). *Les jeunes entreprises montantes: se donner les moyens de survivre et de croître*. Statistique Canada, Division de l'analyse micro-économique.
- Joly, P., Benichou, J., Lok, C., Hellot, M. F., Saiag, P., Tancrede-Bohin, E., Sassolas, B., Labeille, B., Doutre, M. S. et Gorin, I. (2005). Prediction of survival for patients with bullous pemphigoid: a prospective study. *Archives of Dermatology*, 141(6), 691-698.
- Julien, P. A., St-Pierre, J. et Beaudoin, R. (1996). Innovation dans les PME, nouvelles technologies, et leur financement: une synthèse des travaux récents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(4), 332-346.
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40.

- Kauffmann, C. (2005). Financing SMEs in Africa.
- Keasey, K. et Watson, R. (1994). The bank financing of small firms in UK: Issues and evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 349-362.
- Khoury, N. T., Smith, K. V. et Mackay, P. I. (1999). Comparing working capital practices in Canada, the United States, and Australia: A note. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 53.
- Kilonzo, J., Ouma, D. (2015). Financial management practices on the growth of Small and Medium Enterprises : A case of manufacturing enterprises in Nairobi County, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(8),65-77.
- Kumar, D. (2006). Problems of women entrepreneurs in India. *Symbiosis (SCMHRD, SCDL), IIIT, SCMLD, SBS Pune*.
- Lalonde, C. et D'amboise, G. (1984). Le propriétaire-dirigeant failli: les éléments d'un profil. *Revue des Petites et Moyennes Organisations. PMO*, 1(4).
- Lazaridis, I. T. (2004). Capital budgeting practices: a survey in the firms in Cyprus. *Journal of small business management*, 42(4), 427-433.
- Marchesnay, M. et Julien, P.-A. (1996). L'entrepreneuriat. *Economica, collection Gestion poche*.
- Marvel, M. R. et Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(6), 807-828.
- Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small enterprise research*, 22(1), 79-90.
- McMahon, R., Holmes, S., Hutchinson, P. et Forsaith, D. (1993). *Small enterprise financial management: Theory and practice*.
- Mcmahon, R. G. (2001). Growth and performance of manufacturing SMEs: The influence of financial management characteristics. *International Small Business Journal*, 19(3), 10-28.
- Mefenza, G. P. (2020). Expertise du dirigeant et croissance des pme: cas du Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2).
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Muchira, B. W. (2012). Record keeping and growth of micro and small enterprises: A case study of Thika municipality in Kenya. *Retrieved on*, 15, 11-16.
- Mulkay, B. et Sassenou, M. (1995). La hiérarchie des financements des investissements des PME. *Revue économique*, 345-363.
- Muneer, S., Ahmad, R. A. et Ali, A. (2017). Impact of financial management practices on SMEs profitability with moderating role of agency cost. *Information Management and Business Review*, 9(1), 23-30.
- Muravyev, A., Talavera, O. et Schäfer, D. (2009). Entrepreneurs' gender and financial constraints: Evidence from international data. *Journal of comparative economics*, 37(2), 270-286.
- Ngnikeu Nguebong, J. L. (2011). *L'influence de la stratégie d'affaires sur le niveau et les déterminants de l'endettement des PME manufacturières* [Université du Québec à Trois-Rivières].
- Nyamao, N. R., Patrick, O., Martin, L., Odondo, A. J. et Simeyo, O. (2012). Effect of working capital management practices on financial performance: A study of small

- scale enterprises in Kisii South District, Kenya. *African journal of business management*, 6(18), 5807-5817.
- Ojaide, F. (1999). Financing strategies for small scale industries. Lagos: ICAN News. *October/December*, 21-23.
- Padachi, D. et Howorth, C. (2014). Focus on working capital management practices among Mauritian SMEs: Survey evidence and empirical analysis.
- Padachi, K., Howorth, C. et Narasimhan, M. (2012). Working capital financing preferences: the case of Mauritian manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs).
- Pandey, I. (2004). Capital structure, profitability and market structure: Evidence from Malaysia. *The Asia Pacific Journal of Economics & Business*, 8(2), 78.
- Peel, M. J. et Wilson, N. (1996). Working capital and financial management practices in the small firm sector. *International Small Business Journal*, 14(2), 52-68.
- Peel, M. J., Wilson, N. et Howorth, C. (2000). Late payment and credit management in the small firm sector: some empirical evidence. *International Small Business Journal*, 18(2), 17-37.
- Petersen, M. A. et Rajan, R. G. (1997). Trade credit: theories and evidence. *The review of financial studies*, 10(3), 661-691.
- Pierrat, C., "La politique financière de l'entreprise", Paris: La Découverte, 123 pages. . (1996). La politique financière de l'entreprise. *Paris: La Découverte*, 123 pages.
- Prather, L. J., Topuz, J. C., Benco, D. C. et Romer, D. A. (2009). Capital budgeting practices of small businesses: evidence from rural America. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 21(1), 1.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. et Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Scott, D., Gray, O. L. et Bird, M. (1972). Investing and financing behavior of small manufacturing firms. *MSU Business Topics*, 20(3), 29-38.
- Slavec, A. et Prodan, I. (2012). The influence of entrepreneur's characteristics on small manufacturing firm debt financing. *Journal for East European Management Studies*, 104-130.
- Smith, K. V. (1979). *Guide to working capital management*. McGraw-Hill Companies.
- Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- St-Pierre, J. (2019). *Gestion financière des PME: théories et pratiques*. PUQ.
- St-Pierre, J. et Fadil, N. (2016). Finance entrepreneuriale et réalité des PME: une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 20(2), 52-68.
- Tamari, M. (1980). The Financial Structure of the Small Firm—an International Comparison of Corporate Accounts in the USA, France, UK, Israel, and Japan. *American Journal of Small Business*, 4(4), 20-34.
- Toohey, G. (2020). *Experience and new venture performance: An exploration of founder perceptions*. Cambridge Scholars Publishing.

- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Turyahebwa, A., Sunday, A. et Ssekajugo, D. (2013). Financial management practices and business performance of small and medium enterprises in western Uganda. *African journal of business management*, 7(38), 3875-3885.
- Tushabomwe-Kazooba, C. (2006). Causes of Small Business Failure in Uganda: A Case Study from Bushenyi and Mbarara Towns 1.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(4), 57-80.
- Van Caneghem, T. et Van Campenhout, G. (2012). Quantity and quality of information and SME financial structure. *Small Business Economics*, 39(2), 341-358.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N. et Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of management review*, 37(1), 21-33.
- Walker, E. W. et Petty, J. W. (1986). *Financial management of the small firm*. Prentice Hall.
- Wamba, R. T., Wanda, A. T. et Ntchabet, A. Y. M. (2020). Cultures de distribution de dividendes et opportunités d'investissement dans les PME camerounaises: la pertinence de l'hybridité méthodologique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 86-113.
- Watson, J., Newby, R. et Mahuka, A. (2009). Gender and the SME "finance gap". *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
- Waweru, C. et Ngugi, K. (2014). Influence of financial management practices on the performance of micro and small enterprises in Kenya. *European Journal of Business Management*, 1(11), 141-161.
- Zarook, T., Rahman, M. M. et Khanam, R. (2013). The impact of demographic factors on accessing finance in Libya's SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 55-65.

ANNEXE

LOI DU KHI-DEUX AVEC k DEGRÉS DE LIBERTÉ
QUANTILES D'ORDRE $1 - \gamma$

k	γ										
	0.995	0.990	0.975	0.950	0.900	0.500	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.45	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.01	0.02	0.05	0.10	0.21	1.39	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	0.58	2.37	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	1.06	3.36	7.78	9.94	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.83	1.15	1.61	4.35	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.24	1.64	2.20	5.35	10.65	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	1.69	2.17	2.83	6.35	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	7.34	13.36	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.72	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.27	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.87	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.81	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.28	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.65
28	12.46	13.57	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.48	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	69.33	85.53	90.53	95.02	100.42	104.22
80	51.17	53.54	57.15	60.39	64.28	79.33	96.58	101.88	106.63	112.33	116.32
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.57	113.14	118.14	124.12	128.30
100	67.33	70.06	74.22	77.93	82.36	99.33	118.50	124.34	129.56	135.81	140.17