

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

GESTION DES LIQUIDITÉS, CONFIANCE INTERORGANISATIONNELLE ET
ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE PAR LES PME EN CROISSANCE

THÈSE PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU

DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR

CRISPIN AGADUSAMESO ENAGOGO

Avril 2024

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.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès au financement
bancaire par les PME en croissance

Crispin Agadusameso Enagogo

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Théophile Serge Nomo

Président du jury

Josée St-Pierre

Directrice de thèse

Bouchra M'Zali

Examinatrice externe

Maarouf Ramadan

Représentant de l'Université de Sherbrooke

Mario De Tilly

Représentant du milieu de pratique

SOMMAIRE

Les PME en croissance (PMEC) sont au centre des intérêts des chercheurs et des décideurs politiques. Cet intérêt se justifie par leur capacité de création de richesses et d'emplois et de dynamisation des écosystèmes entrepreneuriaux dans lesquels elles évoluent. Malgré leur importance pour le développement économique des territoires, plusieurs contraintes et barrières limitent le bon fonctionnement des PME. Les contraintes d'accès au financement externe principalement de source bancaire constituent l'un des épineux problèmes, voire le plus crucial pour ces entreprises. Elles limitent les capacités d'exploitation de certaines opportunités de croissance, réduisant le potentiel d'expansion des PME et, ainsi, les possibilités de création de richesses et d'emplois. D'où la question : **comment améliorer l'accès au financement bancaire des PME en croissance?**

Les problèmes d'accès au financement bancaire des PME sont expliqués par la théorie de l'agence. D'après cette théorie, le risque moral et la sélection adverse induits par les difficultés d'une évaluation complète des dossiers de demande de financement provenant des PME constituent les principaux problèmes qui rendent difficiles l'établissement des conditions de financement de ces entreprises. Ces problèmes résultent de l'asymétrie d'information entre les banquiers et les propriétaires-dirigeants (P.-Dir) des PME. La croissance affecte temporairement la qualité des ratios financiers. Les informations transmises par les ratios financiers de certaines PME ne reflètent pas fidèlement la situation ni les projets futurs de ces entreprises qui connaissent temporairement des difficultés de trésorerie et des évolutions rapides de leurs activités. L'approche transactionnelle, utilisée dans les banques pour décider de l'octroi d'un financement, qui mobilise les informations objectives d'évaluation du risque de crédit s'avère donc limitée en contexte de croissance. En revanche, l'approche relationnelle consiste pour les banquiers à maintenir une proximité relationnelle avec les P.-Dir. Cette proximité leur permet de développer des relations fondées sur la confiance. La confiance facilite l'accès à des informations qualitatives et de nature

privée et informelle, utiles à l'interprétation des données financières qui pourraient être détériorées dans des situations particulières comme celles de la croissance. Elle permet de réduire l'asymétrie d'information, les coûts d'agence et de transaction, l'incertitude et le risque perçu par les banquiers et contribue à l'amélioration de l'accès des PME au financement dans les conditions qui leur sont favorables. Cependant, on sait relativement peu de choses sur le développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME.

La littérature montre que les pratiques de gestion des liquidités contribuent à la réduction des difficultés de trésorerie que rencontrent certaines PME. Ces pratiques auraient donc un effet de signal susceptible de compléter l'information transmise par les ratios financiers et de stimuler la confiance des banquiers. Toutefois, la relation entre les pratiques de gestion des liquidités mobilisées par les PME et la confiance des banquiers est peu étudiée dans la littérature. Ainsi, cette recherche vise à identifier les pratiques de gestion des liquidités que mobilisent les PME, à analyser leur influence sur la confiance des banquiers envers les P.-Dir et à comprendre le développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir.

Pour atteindre ces objectifs, le cadre théorique mobilisé par cette thèse présente la confiance dans la relation bancaire comme un résultat émanant d'une perception de compétence, de bienveillance et d'intégrité, à partir d'un effet de signal des antécédents constitués des caractéristiques des P.-Dir et des entreprises et des pratiques de gestion des liquidités. Ainsi, nous avons eu recours au raisonnement abductif, avec un design souple par la méthode d'étude de cas. Nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de sept P.-Dir de PME et six banquiers. Les résultats obtenus après le traitement des données et l'analyse de contenu montrent que les P.-Dir des PME mobilisent des pratiques de gestion des liquidités en lien avec la gestion du fonds de roulement et à d'autres domaines de gestion de l'entreprise. Les pratiques de gestion du fonds de roulement (gestion des stocks, des comptes clients et des comptes fournisseurs) sont celles qui exercent une forte intensité du signal de compétence des

P.-Dir. Les pratiques de collaboration et de communication signalent leur bienveillance. Ces résultats révèlent aussi que les banquiers sont plus intéressés par la liquidité des PME comparativement à leur rentabilité, alors que les modèles d'évaluation du risque de crédit mettent ces dernières informations en valeur.

L'originalité de cette thèse repose sur l'intérêt porté à la question du développement de la confiance dans le contexte du financement bancaire et à l'examen de l'effet de signal des pratiques de gestion sur la confiance des banquiers. Ces résultats contribuent à la littérature financière sur plusieurs aspects. Ils montrent que les P.-Dir des PME sont au cœur des actions susceptibles d'influencer leur accès au financement externe. Leur expérience en gestion influence la mobilisation des pratiques de gestion des liquidités. Ils montrent que la théorie du signal constitue un outil susceptible d'apporter des solutions au problème de financement externe des PME. Elle permet d'identifier des signaux susceptibles d'influencer la confiance et les décisions des banquiers. Ces signaux ne sont pas toujours de même intensité du point de vue du banquier. La théorie du signal facilite le choix des signaux à forte intensité, susceptibles d'influencer les décisions des banquiers. Elle révèle aussi que les banquiers interpréteront des signaux différemment selon leur expérience. Ainsi, l'expérience du banquier constitue un facteur susceptible d'influencer sa propension à faire confiance dans le cadre d'une approche relationnelle avec un demandeur de fonds.

Les résultats de cette thèse sont utiles aux PME car ils leur fournissent des outils dont l'activation stimule la confiance des banquiers. À ces derniers, cette recherche offre un instrument utile à l'évaluation des dossiers de demande de crédit partant des pratiques de gestion, afin de faciliter la prise de décision et de réduire les coûts de surveillance et de contrôle de leurs clients. Les conseillers des PME trouveront aussi dans cette thèse des outils permettant de renforcer leurs possibilités de financement grâce à la réduction de la perception du risque *ex ante* et *ex post*.

EXECUTIVE SUMMARY

Growing SMEs (GSMEs) are the focus of interest for researchers and policymakers alike. This interest is justified by their capacity to create wealth and jobs, and to revitalize the entrepreneurial ecosystems in which they operate. Despite their importance to local economic development, several constraints and barriers limit the smooth operation of GSMEs. Constraints on access to external financing, mainly from banks, is one of the thorniest problems facing GSMEs. They limit their ability to take advantage of certain growth opportunities, reducing the expansion potential of GSMEs and, consequently, the potential for wealth and job creation. So how can we improve access to bank financing for growing SMEs?

Problems of access to bank financing for GSMEs are explained by agency theory. According to this theory, the moral hazard and adverse selection induced by the difficulty to fully evaluate financing applications from GSMEs are the main problems that make it difficult for these companies to obtain financing. These problems stem from information asymmetries between bankers and GSMEs owners-managers. Growth temporarily affects the quality of financial ratios. The information conveyed by the financial ratios of certain GSMEs does not accurately reflect the situation or projects of these companies, which experience cash flow difficulties and rapid changes in their activities. The transactional approach, which mobilizes objective information to assess credit risk, is therefore limited in the context of bank financing for GSMEs. On the other hand, the relational approach involves bankers maintaining close relations with owners-managers, enabling them to develop relationships based on trust. Trust facilitates access to qualitative information of a private and informal nature, which is useful for interpreting financial data. It reduces information asymmetry, agency and transaction costs, uncertainty and the risk perceived by bankers, and helps to improve access to financing for SMEs under conditions that are favorable to them. However, not enough is known about the development of trust between bankers and GSMEs' owners-managers.

The literature shows that liquidity management practices help to reduce the cash flow difficulties encountered by some GSMEs. These practices would therefore have a signaling effect likely to complement the information transmitted by financial ratios and stimulate bankers' confidence. However, the relationship between liquidity management practices used by GSMEs and bankers' confidence is little studied in the literature. Thus, this research aims to identify the liquidity management practices mobilized by GSMEs, to analyze their influence on bankers' trust in owners-managers and to understand the development of trust between bankers and owners-managers.

To achieve these objectives, the theoretical framework mobilized by this thesis presents trust in the banking relationship as an outcome emanating from a perception of competence, benevolence, and integrity, based on a signaling effect of antecedents made up of owners-managers, company characteristics and cash management practices. We used abductive reasoning, with a flexible case-study design. We conducted semi-structured interviews with seven owners-managers and six bankers. The results obtained after data processing and content analysis show that GSMEs owners-managers mobilize liquidity management practices in relation to working capital management and other areas of business management. Working capital management practices (inventory management, accounts receivable and accounts payable) are those that exert a high intensity of the competence signal from owner-manager. Collaboration and communication practices signal their benevolence. These results also reveal that bankers are more interested in the liquidity of GSMEs than in their profitability.

The originality of this thesis lies in its focus on the issue of trust development in the context of bank financing and the examination of the signaling effect of management practices on bankers' trust. These results contribute to the financial literature in several respects. They show that the owners-managers of GSMEs are at the heart of actions likely to influence their access to external financing. Their management experience

influences the mobilization of liquidity management practices. They show that signal theory is a tool that can provide solutions to the problem of external financing for GSMEs. This enables to identify signals likely to influence bankers' confidence and decisions. These signals are not always of the same intensity from the banker's point of view. Signal theory facilitates the selection of high intensity signals likely to influence bankers' decisions. It also reveals that bankers will interpret signals differently depending on their experience. Thus, the banker's experience is a factor likely to influence his propensity to trust.

The results of this thesis are useful to GSMEs as they provide them with tools whose activation stimulates bankers' confidence. For bankers, this research provides a useful tool for evaluating credit applications based on management practices, to facilitate the decision-making process and reduce the cost of monitoring and controlling their clients. SMEs' advisors will also find in this thesis tools to enhance financing opportunities for GSMEs, by reducing the perception of *ex ante* and *ex post* risk.

RÉSUMÉ

Malgré leur importance en matière de création d'emplois et de richesses, la plupart des PME en croissance (PMEC) éprouvent des difficultés à accéder au financement bancaire dans les conditions qui leur sont favorables. Les contraintes d'accès au financement bancaire des PMEC sont expliquées par les problèmes d'agence et l'asymétrie d'information. La confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PMEC permet de juger moins sévèrement les données financières détériorées par une situation de croissance et contribue à la réduction des problèmes d'agence, de l'asymétrie d'information et à l'amélioration de l'accès au financement bancaire des PMEC. Cependant, on n'en sait pas suffisamment sur le développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PMEC. S'appuyant sur la théorie du signal, une étude de cas a été conduite auprès de sept P.-Dir et six banquiers. Les résultats de l'analyse de contenu montrent que la confiance se développe à partir d'une perception de compétence, de bienveillance et d'intégrité du P.-Dir par le banquier. Cette perception est fondée sur l'effet de signal des antécédents à ces perceptions comprenant les caractéristiques des P.-Dir et de leur entreprise et les pratiques de gestion des liquidités qu'ils mobilisent. Les résultats proposent une lecture de solution au problème d'accès au financement bancaire axée sur la théorie du signal. Celle-ci permet d'identifier des signaux susceptibles d'influencer la confiance des banquiers. Elle révèle que les pratiques de gestion des liquidités constituent des signaux d'intensité différente. Par ailleurs, l'expérience du banquier influence son interprétation du signal transmis par les pratiques de gestion des liquidités et sa propension à faire confiance au P.-Dir. L'originalité de cette thèse se justifie par la relation qu'elle trouve entre les pratiques de gestion des liquidités et la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PMEC dans un contexte où les données financières qui sont le principal outil d'évaluation du banquier sont temporairement détériorée par le stress induit par la croissance. Ces résultats sont utiles pour les PMEC, les banques et les organisations d'accompagnement des PMEC.

Mots clés : Confiance, pratiques de gestion, théorie du signal, ratios financiers financement bancaire, PME en croissance.

ABSTRACT

Despite their importance in terms of creation of jobs and wealth, most growing SMEs (GSMEs) find it difficult to access bank financing under conditions that are favorable to them. Constraints on access to bank financing for GSMEs are explained by agency problems and asymmetric information. Trust between bankers and the owners-managers of GSMEs means that financial data deteriorated by a growth situation can be judged less harshly, helping to reduce agency problems and information asymmetry, and improving GSMEs' access to bank financing. However, not enough is known about the development of trust between bankers and GSMEs' owners-managers. Based on signal theory, a case study was conducted with seven owners-managers and six bankers. The results of the content analysis show that trust develops from the banker's perception of the owners-managers competence, benevolence, and integrity. This perception is based on the signal effect of the antecedents to these perceptions, including the characteristics of the owners-managers and their companies, and the cash management practices they employ. The results suggest a solution to the problem of access to bank financing, based on signal theory. This theory identifies signals likely to influence bankers' confidence. It reveals that liquidity management practices constitute signals of differing intensity. Furthermore, the banker's experience influences his interpretation of the signal transmitted by liquidity management practices and his propensity to trust the owner-manager. The originality of this thesis is justified by the relationship it finds between liquidity management practices and bankers' trust in the owners-managers of growing SMEs in a context where financial data, the banker's main evaluation tool, is temporarily deteriorated by growth-induced stress. These results are useful for GSMEs, banks, and GSME support organizations.

Key words: trust, business practices, signaling theory, financial ratios, bank financing, growing SMEs.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
EXECUTIVE SUMMARY	6
RÉSUMÉ	9
ABSTRACT	10
TABLE DES MATIÈRES	11
LISTE DES TABLEAUX	17
LISTE DES FIGURES	19
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	20
REMERCIEMENTS	22
INTRODUCTION	24
PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	32
1.1 INTERMÉDIATION FINANCIÈRE ET LES BANQUES.....	34
1.1.1 Régulation et supervision du secteur bancaire	35
1.1.2 Les banques et les risques financiers	37
1.2 RISQUE DE CRÉDIT : DESCRIPTION ET ÉVALUATION	39
1.2.1 Risque d’antisélection et risque moral.....	40
1.2.1.1 Évaluation du risque de crédit par les banques.....	42
1.2.1.2 Informations financières de l’entreprise	47
1.2.1.3 Informations relatives au profil du propriétaire-dirigeant	48
1.2.1.4 Informations relatives aux caractéristiques de l’entreprise	49
1.2.1.5 Informations relatives aux conditions liées à l’environnement externe de l’entreprise.....	52
1.2.2 Asymétrie d’information et contraintes de financement des PME en croissance.....	55
1.2.2.1 Caractère privé de certaines informations dans les PME.....	56
1.2.2.2 Informations différentes possédées par les banques et les PME..	57
1.2.2.3 Fonctionnement et organisation des PME	57
1.2.2.4 Contexte spécifique des PME en croissance	59

1.2.3	Importance de l'approche relationnelle d'évaluation du crédit en contexte de croissance des petites et moyennes entreprises.....	62
1.3	PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN CROISSANCE AU QUÉBEC FACE AUX CONTRAINTES D'ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE	64
1.4	PROBLÈME ET QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE	66
1.5	PERTINENCE ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE.....	67
	DEUXIÈME CHAPITRE – PME EN CROISSANCE ET ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE	71
2.1	CARACTÉRISTIQUES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	71
2.1.1	Spécificités fonctionnelles des petites et moyennes entreprises et difficultés d'accès au financement bancaire.....	72
2.1.2	Croissance et besoins de financement externe des petites et moyennes entreprises.....	77
2.2	THÉORIE D'AGENCE, ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET LIMITES D'ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE.....	79
2.3	THÉORIE DU SIGNAL EN CONTEXTE DU FINANCEMENT BANCAIRE	84
2.3.1	Description de la théorie du signal	84
2.3.2	Théorie du signal dans le contexte du financement bancaire des petites et moyennes entreprises en croissance.....	87
2.4	CONFIANCE ET ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN CROISSANCE.....	89
2.4.1	Définition et dimensions de la confiance	89
2.4.2	Confiance et accès au financement bancaire par les PME.C.....	96
2.4.2.1	La tolérance au risque	97
2.4.2.2	Confiance, tolérance au risque et accès au financement bancaire : quelques évidences empiriques	98
2.4.3	Développement de la confiance interorganisationnelle en contexte de relation de financement bancaire des PME en croissance	101
2.4.3.1	Confiance basée sur la compétence	102
2.4.3.2	Confiance basée sur la bienveillance	103
2.4.3.3	Confiance basée sur l'intégrité	104
2.4.3.4	Antécédents à la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME.C	106

2.5	GESTION DES LIQUIDITÉS ET ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE DANS LES PMECS	109
2.5.1	Définition des pratiques de gestion	110
2.5.2	Pratiques de gestion et accès au financement bancaire	111
2.5.2.1	Pratiques de gestion du fonds de roulement	112
2.5.2.2	Pratiques liées aux autres domaines de gestion	115
2.5.2.3	Pratiques de gestion des activités d'exploitation	115
2.5.2.4	Pratiques de gestion des activités d'investissement.....	117
2.5.2.5	Pratiques de gestion des activités de financement	117
2.6	OBJECTIFS ET QUESTIONS SPECIFIQUES	122
	TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE	125
3.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE	125
3.2	LOGIQUE DE RAISONNEMENT : L'ABDUCTION.....	129
3.3	STRATÉGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE : ÉTUDE DE CAS MULTIPLE	130
3.4	COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES	134
3.4.1	Échantillonnage théorique	134
3.4.1.1	Identification et sélection des cas	134
3.4.1.2	Nombre de cas	138
3.4.2	Collecte des données	144
3.4.2.1	Technique et outils de collecte des données	144
3.4.2.2	Déroulement de la collecte de données.....	146
3.4.3	Traitement et analyse des données	147
3.4.3.1	Méthode d'analyse : analyse de contenu	148
3.4.3.2	Choix de l'unité d'analyse	148
3.4.3.3	Formulation des propositions de recherche	148
3.4.3.4	Préparation des données	149
3.4.3.5	Codage, catégorisation et thématisation	149
3.4.3.6	Analyse de contenu ou analyse thématique	152
3.4.4	Qualité et transférabilité de la recherche.	155
3.4.4.1	Objectivité ou confirmabilité.....	155

3.4.4.2 Validité interne et fiabilité	156
3.4.4.3 Validité externe ou transférabilité	157
QUATRIÈME CHAPITRE – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	159
4.1 PRATIQUES DE GESTION DES LIQUIDITÉS DANS LES PME : PERSPECTIVE DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS.....	159
4.1.1 Analyse intra-cas	159
4.1.1.1 Cas Delta.....	159
4.1.1.2 Cas Omega.....	163
4.1.1.3 Cas Zeta	167
4.1.1.4 Cas Sigma	170
4.1.1.5 Cas Pi.....	173
4.1.1.6 Cas Iota	176
4.1.1.7 Cas Theta	179
4.1.2 Analyse inter-cas	186
4.1.2.1 Pratiques de gestion du fonds de roulement et de l'encaisse.....	186
4.1.2.2 Pratiques de gestion liées à d'autres activités de l'entreprise.....	189
4.2 PRATIQUES DE GESTION DES LIQUIDITÉS ET CONFIANCE DES BANQUIERS : PERSPECTIVES DES BANQUIERS.....	193
4.2.1 Analyse intra-cas des banquiers	193
4.2.1.1 Banquier B1	193
4.2.1.2 Banquier B2	197
4.2.1.3 Banquier B3	199
4.2.1.4 Banquier B4	201
4.2.1.5 Banquier B5	204
4.2.1.6 Banquier B6	207
4.2.2 Analyse inter-cas des banquiers	212
4.2.2.1 Pratiques de gestion du fonds de roulement et de l'encaisse.....	212
4.2.2.2 Les pratiques de gestion liées à d'autres activités de l'entreprise	218
4.3 DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE ENTRE LES BANQUIERS ET LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DES PME	226
4.3.1 Confiance fondée sur la perception de compétence	227

4.3.2	Confiance fondée sur la perception de bienveillance	228
4.3.3.	Confiance fondée sur la perception d'intégrité.....	229
4.3.4	Confiance et accès au financement bancaire : effet sur la tolérance du risque	234
CINQUIÈME CHAPITRE – DISCUSSION		237
5.1	DISCUSSION	238
5.1.1	Pratiques de gestion des liquidités et accès des PMECC au financement bancaire.....	238
5.1.2	Théorie du signal et réduction de l'asymétrie d'information entre les PMECC et les banques	242
5.1.3	Théorie du signal, confiance et accès des PMECC au financement bancaire.....	245
5.2	CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE	249
5.2.1	Contributions théoriques.....	249
5.2.2	Contributions managériales	252
5.3	LIMITES DE LA RECHERCHE	254
5.4	PISTES DE RECHERCHE FUTURES.....	256
CONCLUSION.....		258
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		262
ANNEXE A QUELQUES MESURES DE LA CONFIANCE DANS LE CONTEXTE DU FINANCEMENT BANCAIRE.....		294
ANNEXE B CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC LES ÊTRES HUMAINS.....		299
ANNEXE C OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES.....		301
ANNEXE D FORMULAIRE D'INFORMATIONS ET DE CONSEN- TEMENT DESTINÉ AUX PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DES PMECC ...		321
ANNEXE E FORMULAIRE D'INFORMATIONS ET DE CONSENTEMENT DESTINÉ AUX BANQUIERS.....		327
ANNEXE F DÉROULEMENT DES ENTRETIENS ET STRUCTURE DU MATÉRIAU D'ANALYSE		333
ANNEXE G CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES.....		335
ANNEXE H BESOINS DE FINANCEMENT AYANT INDUIT LA DEMANDE DE LA MARGE DE CRÉDIT		337

ANNEXE I RELATION BANCAIRE DES PME PARTICIPANTES	339
ANNEXE J PRATIQUES DE GESTION LIÉES AUX ACTIVITÉS DE COLLABORATION ET DE COMMUNICATION	341
ANNEXE K ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE DES BANQUIERS ENVERS LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DES PME	343
ANNEXE L ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS ENVERS LES BANQUIERS.....	355
ANNEXE M EXPÉRIENCES DIFFICILES VÉCUES PAR LES BANQUIERS EN CONTEXTE DE RELATION AVEC LEURS CLIENTS...	360
ANNEXE N DÉFINITIONS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS QUELQUES PAYS	362

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Typologies des principaux risques financiers des institutions bancaires	38
Tableau 1.2	Quelques modèles d'évaluation des dossiers de demande de crédit utilisés par les banques	44
Tableau 2.1	Rôle du propriétaire-dirigeant	73
Tableau 2.2	Définitions et dimensions de la confiance	90
Tableau 2.3	Quelques antécédents de la confiance en contexte de relation de crédit	106
Tableau 2.4	Synthèse des pratiques de gestion susceptibles de renforcer la capacité de production des liquidités dans les PME et la confiance des banques	120
Tableau 2.5	Questions, objectifs spécifiques et propositions de recherche	123
Tableau 3.1	Variantes et intérêt des études de cas	133
Tableau 3.2	Présentation de l'échantillon : propriétaires-dirigeants	140
Tableau 3.3	Présentation des objectifs des propriétaires-dirigeants.....	141
Tableau 3.4	Présentation de la performance des PMEC	142
Tableau 3.5	Présentation de l'échantillon : banquiers.....	143
Tableau 3.6	Contenu du questionnaire destiné aux entreprises.....	145
Tableau 3.7	Alignement des méthodes d'analyse des données aux questions et objectifs de recherche	151
Tableau 4.1	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Delta</i>	161
Tableau 4.2	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Omega</i>	164
Tableau 4.3	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Zeta</i>	169
Tableau 4.4	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Sigma</i>	172
Tableau 4.5	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Pi</i>	175
Tableau 4.6	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Iota</i>	178
Tableau 4.7	Pratiques de gestion des liquidités rapportées par <i>Theta</i>	181
Tableau 4.8	Profil des entreprises et décisions stratégiques sous-jacentes à la croissance	184
Tableau 4.9	Pratiques de gestion du fonds de roulement	187
Tableau 4.10	Pratiques de gestion commerciale et des ressources de la production	190

Tableau 4.11	Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B1) ...	196
Tableau 4.12	Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B2) ...	198
Tableau 4.13	Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B3) ...	200
Tableau 4.14	Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B4) ...	202
Tableau 4.15	Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B5) ...	205
Tableau 4.16	Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B6)	208
Tableau 4.17	Quelques facteurs individuels et organisationnels sous-jacents à la confiance des banquiers envers leurs clients	211
Tableau 4.18	Pratiques de gestion du fonds de roulement et de l'encaisse.....	213
Tableau 4.19	Intensité du signal des pratiques de gestion du fonds de roulement	217
Tableau 4.20	Pratiques de gestion liées aux activités d'exploitation.....	219
Tableau 4.21	Intensité du signal des pratiques de gestion des activités d'exploitation.....	221
Tableau 4.22	Pratiques de gestion liées aux activités d'investissement et de financement	222
Tableau 4.23	Intensité du signal des pratiques de gestion des activités d'investissement et de financement.....	223
Tableau 4.24	Pratiques de gestion liées aux activités de collaboration et de communication	224
Tableau 4.25	Intensité du signal des pratiques liées aux activités de collaboration et de communication	226
Tableau 4.26	Quelques antécédents de la confiance des banquiers envers les P.-Dir	232
Tableau 4.27	Quelques éléments explicatifs de la tolérance au risque dans un contexte de confiance	235

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Pourcentage des PME indiquant les contraintes d'accès au financement bancaire comme principales limites à leur développement selon la zone géographique	32
Figure 1.2	Pourcentage de la valeur collatérale des emprunts (% du montant de l'emprunt) exigées par les banques selon l'espace géographique	61
Figure 2.1	Théorie du signal	85
Figure 3.1	Dimensions ontologiques de la recherche	128
Figure 3.2	Processus de codage et de catégorisation	152
Figure 4.1	Développement de la confiance des banquiers envers les P.-Dir	234
Figure 5.1	Confiance et réduction du risque perçu par les banquiers	251

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BAD ou AfDB	Banque africaine de développement ou African Development Bank
BAIIA	Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement
BCBS	Comité de Bâle sur la supervision bancaire ou <i>Basel Committee on Banking Supervision</i>
BDC	Banque de développement du Canada
BF	<i>Bootstrap financing</i>
BFR	Besoin en fonds de roulement
BNR	Bénéfices non répartis
CAE	Centres d'aide aux entreprises
CCE	Cycle de conversion de l'encaisse
CE	Commission européenne
CÉR	Comité d'éthique de la recherche
EU	États-Unis
FR	Fonds de roulement
FP	Fonds propres des propriétaires de l'entreprise
GESS	Guide d'entretien semi-structuré
GEO	Guide d'entretien ouvert
GRH	Gestion des ressources humaines
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
IF	Institutions financières
IMF	Institution de microfinance
IRM	The Institute for Risk Management
JIT	<i>Just-in-time</i> (juste-à-temps)
MMCQ	Manufacturiers de la Mauricie et Centre-du-Québec
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

P.-Dir	Propriétaire-dirigeant
PIB	Produit intérieur brut
PG	Pratiques de gestion
PME	Petites et moyennes entreprises
PMEA	Petites et moyennes entreprises et artisanat
PMEC	Petites et moyenne entreprise en croissance
POT	Théorie de l'ordre hiérarchique (<i>Pecking-order theory</i>)
RAMQ	Régie de l'assurance maladie du Québec
R-D	Recherche et développement
REER	Régime enregistré d'épargne-retraite
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
TIC	Technologies d'information et de communication
TCT	Théorie des coûts de transaction
TOT	Théorie du compromis (<i>trade-off theory</i>)
TPM	<i>Total productivity maintenance</i> (maintien de la productivité totale)
TQM	<i>Total quality management</i> (gestion de la qualité totale)
UE	Union Européenne
WBG	The World Bank Group (le Groupe de la Banque mondiale)

REMERCIEMENTS

Le parcours doctoral est un cheminement très exigeant que l'on ne peut réaliser sans le concours de certaines personnes que je voudrais mentionner dans cette note.

Je remercie premièrement Mme Josée St-Pierre pour sa bienveillance et pour la confiance qu'elle m'a témoignée en acceptant la direction de cette thèse. Je la remercie aussi pour son soutien sous diverses formes. Ses conseils très humains en plus bien sûr de leur caractère intellectuel et les différentes opportunités de réalisation scientifique offertes tout au long de mon parcours constituent des preuves de sa bienveillance, qui m'ont permis de bien évoluer sur le plan scientifique.

Je remercie et salue la mémoire du professeur Jean Desrochers, dont les commentaires ont été très utiles pour l'orientation de mes réflexions dès mon examen de synthèse.

Je remercie aussi M. Théophile Serge Nomo pour ses précieux conseils tout au long de l'évolution de mes réflexions et de la rédaction de ma thèse.

Je remercie aussi M. Maarouf Ramadan, Mme Bouchra M'Zali et M. Mario De Tilly d'avoir accepté d'évaluer cette thèse en participant à son jury.

Je remercie mon épouse Sandrine Dema, mes deux enfants Christy Palata et Christiana Enagogo qui ont enduré le lourd sacrifice de m'accompagner tout au long de ces années d'études doctorales. Ils ont toléré mes absences et surtout mes inattentions en dépit de ma présence, quand c'était possible.

Je remercie à titre posthume mon défunt père Crispin Gio-Gidugahoshidi Enagogu, qui m'a encouragé à poursuivre des études scientifiques. Je remercie aussi ma mère Agnès Kidimbu Kulungu, pour ses précieux encouragements maternels et son impatience de voir cette thèse. J'ai aussi bénéficié du soutien de mes frères Mukasa Midiadi et Papy

Palata Enagogu, de mes sœurs Nadine Madwilu, Chouchouna Gudunina et Agnès Tekila que je remercie dans ces lignes. J'exprime ma reconnaissance à toute l'équipe de chercheurs de l'INRPME pour leur soutien scientifique et matériel qui m'ont permis d'apprendre et de progresser dans un meilleur cadre de travail.

J'exprime ma gratitude à l'Université de Kikwit en République démocratique du Congo, pour le soutien qu'elle m'a apporté durant mes études doctorales.

J'exprime ma reconnaissance à l'égard de Mgr Bertin Kipanza Tumwaka, Yves-Junior Manzanza Lumingo, Paul Manzanza Kazeka, Jean-Luc Tshisenda Isanzu, Franciss Yav Muhuga, Jean-Gilbert Kikalulu, Luc Chimbonsou Foleu, Georges Kadia Aka, Jean-Pierre Menguele, Rahma Chouchane, Dimba Coulibaly et Ghislain Evoua Obam pour leur soutien durant mes études doctorales.

INTRODUCTION

La contribution des petites et moyennes entreprises (PME) au développement économique a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et praticiens ces trois dernières décennies. En effet, les PME constituent une large représentation d'entreprises hétérogènes avec une population de plus de 99 % d'unités en moyenne nationale (OCDE, 2019). Dans les pays de l'OCDE, la contribution économique des PME s'évalue à environ 60 % des emplois et 50 % à 60 % de la valeur ajoutée (OCDE, 2019). Pour l'OCDE, le rôle économique des PME peut couvrir des domaines plus larges incluant l'adoption des stratégies et les pratiques d'industrialisation verte et la réduction des inégalités qui permettent l'atteinte des objectifs de développement durable (OCDE, 2017). Au-delà de leur importance numérique et stratégique, cette contribution est attribuable au dynamisme de certaines d'entre elles qui visent la croissance et l'expansion de leurs activités grâce à leur capacité d'innovation, leur flexibilité et adaptabilité (Ackermann et Audretsch, 2013; Ahn, Yoon et Kim, 2018; Lee et Drever, 2014; Restrepo-Morales, Loaiza et Vanegas, 2019).

Les PME sont au cœur du dynamisme des écosystèmes entrepreneuriaux et du développement des territoires dans lesquels elles évoluent (Spigel, 2017). Elles ont un grand potentiel de création d'emplois et d'amélioration de la qualité de ceux existants (Daunfeldt, McKelvie, et Westerberg, 2017; Lawless, 2014). Elles favorisent l'émergence des nouvelles unités de production (Mason et Brown, 2014). Cependant, les PME font face à des problèmes majeurs, dont l'insuffisance des ressources aussi bien corporatives que financières, qui peuvent limiter leur capacité de développement (Rao, Kumar, Chavan et Lim, 2021; Wang, 2016). C'est pourquoi notre intérêt général de recherche porte sur le financement des PME.

Deux grandes sources de financement sont utilisées par les entreprises¹. Le financement interne, soit l'autofinancement généré par les activités de l'entreprise, et celui externe alimenté principalement par des nouveaux apports des propriétaires et/ou des créanciers. Au fur et à mesure que les PME croissent et dépassent certaines étapes de leur développement, les besoins en investissements supplémentaires surviennent parfois au-delà de leur capacité de production des liquidités, induisant la nécessité de recourir au financement externe (Bhaumik, Fraser et Wright, 2015; Kachlami et Yazdanfar, 2016; Rao *et al.*, 2021). Les choix de financement que feront les P.-Dir des PME dépendent de leurs objectifs financiers, de leur besoin d'indépendance et du maintien de contrôle de l'entreprise couplé à leur perception du risque (Carter et Van Auken, 2005; St-Pierre, 2018). La théorie de l'ordre hiérarchique (*pecking order theory*) (Myers et Majluf, 1984) stipule qu'en situation nécessitant du financement externe, l'endettement est préféré à l'ouverture du capital parce qu'il est moins susceptible d'affecter le contrôle de la firme et l'indépendance du P.-Dir. Par ailleurs, lorsqu'ils ont recours à l'endettement, les P.-Dir s'adressent prioritairement aux banques.

L'importance des banques dans le financement externe des PME bénéficie d'une large reconnaissance (Beck, Demirgüç-Kunt et Pería, 2011; Casey et O'Toole, 2014; Rao *et al.*, 2021). En effet, les P.-Dir des PME ne sont pas toujours informés de la disponibilité des autres sources de financement dans leur écosystème tels que des programmes gouvernementaux ou ceux d'institutions spécialisées en financement d'entreprises. Ce déficit de connaissances (*knowledge gap*) influence le type de ressources financières qu'utilisent les PME (Rao *et al.*, 2021). Ainsi, les banques constituent la source de financement externe la plus utilisée par les PME. Cependant, la relation entre ces deux acteurs ne semble pas simple et elle peut être affectée notamment par l'imperfection du marché financier causée principalement par l'asymétrie informationnelle, le risque moral et de sélection adverse et les coûts de

¹ L'utilisation du mot « entreprise » dans ce travail réfère aux PME.

transaction (Kirschenmann, 2016; Stiglitz et Weiss, 1981). Cela préjudicie le processus d'évaluation de demande de financement provenant des PME et affecte la confiance des banquiers vis-à-vis des P.-Dir et/ou de leur entreprise. Les PME, déjà contraintes par l'insuffisance de ressources internes, peuvent avoir un accès difficile au financement bancaire, pourtant nécessaire à leur développement (Moscalu, Girardone, et Calabrese, 2020).

L'accès au financement bancaire est garanti par la capacité de remboursement du crédit sollicité et des intérêts y afférant (Greenbaum, Thakor et Boot, 2019). Pour protéger la valeur de son portefeuille, la banque exige de son client des informations qui lui permettront d'évaluer entre autres cette capacité de remboursement (Greenbaum *et al.*, 2019; Kirschenmann, 2016). Pour cela, ces informations doivent être d'excellente qualité, c'est-à-dire, complètes, fiables, précises et réelles (Moro, Fink et Maresch, 2015). D'après les études consacrées au financement bancaire des PME, la difficulté de démontrer la capacité de remboursement par la firme augmente l'ampleur du risque perçu (risque *ex ante*²) par les bailleurs de fonds (Cowling, Matthews et Liu, 2017). Il s'en suit des conditions de financement plus sévères, voire le refus des banquiers d'accorder du crédit (Kirschenmann, 2016). C'est le problème que rencontre plusieurs PME (Mallik, Nguyen et Chowdhury, 2022).

Les contraintes d'accès au crédit que rencontrent de nombreuses PME s'expliquent aussi par les tensions de trésorerie qu'occasionne souvent la croissance des activités de ces entreprises. En effet, la croissance induit des besoins accrus en ressources tangibles (telles que les équipements ou les stocks) et intangibles (par exemple, les connaissances et savoir-faire ou les activités de R-D) (Brown et Lee, 2019; Demir, Wennberg et

² Pour Greenbaum *et al.* (2019), le risque *ex ante* fait généralement référence à l'incertitude ou l'imprédictibilité des flux monétaires futurs qui renseignent sur la capacité de remboursement de l'emprunteur. Il correspond au risque perçu, lié à la subjectivité du décideur (dans notre contexte le banquier) fondée sur les informations disponibles. Il s'oppose au risque *ex post*, relatif à la variabilité réelle des flux monétaires susceptibles d'induire une perte (risque de défaut). Une forte perception du risque *ex ante* entraîne un renchérissement des coûts du financement (prime de risque) (Berger, Frame et Ioannidou, 2016).

McKelvie, 2017; Eklund, 2020). Les investissements opérés pour couvrir ces besoins modifient très souvent la structure des actifs de l'entreprise, affectant sa trésorerie (St-Pierre, 2018). La situation souvent tendue de la trésorerie des PME ne leur permet pas toujours de démontrer à court terme une santé financière suscitant la confiance et répondant aux normes bancaires (Schwab, Gold et Reiner, 2019), ce qui exacerbe leurs problèmes d'accès au financement externe (Ferrando, Pal et Durante, 2019).

Plusieurs travaux ont abordé différemment ce problème. Certains se sont orientés vers l'offre de financement en étudiant des caractéristiques des banques et en mettant en exergue le rôle de la compétitivité, l'intégration du secteur bancaire, l'innovation technologique et la gouvernance dans l'amélioration de l'accès des PME au financement bancaire (Beck et Cull, 2014; Calabrese, Girardone et Scip, 2020; Chen et Yoon, 2022; Moscalu *et al.*, 2020). D'autres se sont focalisés sur des facteurs de la demande de financement par l'examen des caractéristiques des PME et de leurs dirigeants dans le but d'identifier des barrières à l'accès de ces entreprises au financement bancaire (Beck, Demirgüç-Kunt, Laeven et Maksimovic, 2006; Hwang, Desai et Baird, 2019). Certains de ces facteurs contribuent à l'exacerbation de l'asymétrie d'information entre les banques et les PME.

Pour réduire cette asymétrie d'information et favoriser l'accès au financement bancaire dans des conditions favorables aux PME, une autre littérature promeut le maintien d'une relation de proximité entre les banquiers et les dirigeants des PME (Hirsch, Nitzl et Schoen, 2018; Kautonen, Fredriksson, Minniti et Moro, 2020). Cette proximité relationnelle favorise la confiance mutuelle entre ces acteurs (Jackowicz et Kozłowski, 2019). Ainsi, d'après ces travaux, la confiance entre les banquiers et les dirigeants des PME facilite l'accès à des informations à caractère formel et informel, protège le banquier contre le risque moral et de sélection adverse, contribue à la réduction des coûts d'agence et ceux de transaction, menant à des conditions plus attractives de financement bancaire (Jackowicz et Kozłowski, 2019; Hirsch *et al.*, 2018; Howorth et Moro, 2012; Kautonen *et al.*, 2020). L'approche relationnelle du financement bancaire

qui promeut la confiance est alors avantageuse pour les PME dont les données financières sont temporairement détériorées par la croissance (Berger et Udell, 1998). Cependant, le développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME a retenu une attention marginale dans la littérature (Hirsch *et al.*, 2018; Kautonen *et al.*, 2020).

D'après Mayer, Davis et Schoorman (1995), la confiance résulte d'une perception de compétence, de bienveillance et d'intégrité à partir d'un ensemble d'antécédents qui constituent des signaux transmis et interprétés dans une relation de proximité. Un signal est toute information transmise (portant sur une caractéristique, un comportement ou une action) et dont l'interprétation permet d'obtenir une autre information non observable (Alsos et Ljunggren, 2017), destinée à changer la situation en vigueur, que celle-ci soit relative à l'organisation, aux individus ou au produit (Busenitz, Fiet et Moesel, 2005). Ainsi, investiguer sur des antécédents susceptibles de constituer des signaux favorables au développement de la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME est une perspective porteuse de valeur dans la recherche de solutions au problème de financement de ces entreprises.

Parmi ces antécédents, certaines pratiques de gestion aussi reconnues comme des routines, des manières de faire, de conduite des activités dans le but d'atteindre la performance de l'organisation (Bititci *et al.*, 2011), sont susceptibles de constituer des signaux favorables à l'accès au financement externe. Il s'agit notamment des pratiques de gestion des liquidités dont celles de *bootstrap financing* (BF) qui permettent de protéger et de renforcer les liquidités de l'entreprise (Winborg et Landström, 2001; Rutherford, Pollack, Mazzei et Sanchez-Ruiz, 2017). Ce renforcement des liquidités aura une incidence bénéfique sur la capacité de remboursement des entreprises. D'après Neely et Van Auken (2012), la mobilisation des pratiques de BF est directement liée à l'accès futur au crédit bancaire. Rutherford *et al.* (2017) suggèrent le recours à la théorie du signal afin de comprendre les mécanismes permettant de lier l'usage du BF à l'accès aux ressources externes. En référence à la théorie du signal, en

contribuant à l'amélioration des flux des liquidités de l'entreprise, les pratiques de gestion peuvent constituer des signaux de compétence (notamment en matière de gestion financière) favorables au développement de la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME.

Cependant, la littérature accorde peu d'attention aux pratiques de gestion qui sont susceptibles aussi bien de renforcer les liquidités, et partant la capacité d'autofinancement³ et de remboursement des PME, que d'émettre des signaux favorables au développement de la confiance entre les banques et ces entreprises. La compréhension du rôle de ces pratiques dans le renforcement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME constituerait un apport utile sur la question du développement de la confiance en contexte du financement bancaire de ces entreprises (Kautonen *et al.*, 2020).

L'objectif de notre travail est d'examiner la relation entre la gestion des liquidités, la confiance interorganisationnelle et l'accès au financement bancaire des PME. Cela étant, les questions spécifiques liées à l'identification des pratiques de gestion des liquidités et aux mécanismes de développement de la confiance des banques présentent de nombreux avantages d'ordre théorique et managérial pour les PME, les banques et d'autres intervenants auprès de ces organisations.

La suite de ce document est présentée en cinq chapitres. Le premier fait état de la problématique managériale, axée sur le problème du financement bancaire des PME. Il analyse le rôle des banques en tant qu'institutions d'intermédiation financière. À ce titre, elles sont faiblement tolérantes au risque, dont particulièrement celui de crédit susceptible d'affecter leurs liquidités (Imbierowicz et Rauch, 2014). Pour cela, ce chapitre met en exergue l'évaluation du risque de crédit par les institutions bancaires

³ La capacité d'autofinancement indique à quel point les activités d'une entreprise lui permettent de générer des ressources monétaires. Les banques s'intéressent à la capacité d'autofinancement des entreprises de laquelle dépend leur capacité de remboursement.

et présente la confiance entre les banquiers et les P.-Dir comme une des alternatives aux contraintes d'évaluation objective du risque de crédit dans le contexte des PME. Il fait valoir le rôle des pratiques de gestion dans l'amélioration de l'autofinancement (performance à court terme) des PME et leur capacité de remboursement future susceptible de stimuler la confiance des banquiers.

Le deuxième chapitre est consacré aux éléments théoriques qui permettent de construire le cadre conceptuel. Il s'agit de la théorie de l'agence qui explique les problèmes induits par l'asymétrie d'information et qui apporte un éclairage sur les difficultés de financement externe des PME et la théorie du signal qui facilite la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques de gestion contribuent à la réduction de l'asymétrie d'information. Puis, nous présentons la confiance comme résultat découlant de l'effet de signal de certaines pratiques de gestion. Certaines d'entre elles contribuent au renforcement et à la protection des liquidités. Ainsi, ce chapitre traite de la gestion des liquidités avant d'annoncer les questions et objectifs spécifiques de recherche.

Le troisième chapitre est axé sur la démarche méthodologique déployée dans cette recherche. Pour cela, le positionnement épistémologique, le réalisme critique, dans lequel s'insère notre démarche et la logique de raisonnement, l'abduction, ainsi que la stratégie et design de recherche, étude de cas, sont présentés avant la description de notre travail sur le terrain. Cette description s'applique sur le processus d'échantillonnage, de collecte, de traitement et d'analyses des données.

Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche. Il s'agit de l'identification des pratiques de gestion mobilisées par les P.-Dir des PME et celles qui sont susceptibles de renforcer la confiance des banquiers. Aussi, ce chapitre permet de comprendre, à partir des données empiriques, le processus de développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME.

Le cinquième chapitre, enfin, porte sur la discussion de nos résultats. Dans ce chapitre sont mis en exergue les contributions théoriques et managériales de cette recherche. À cet effet, les principaux résultats de notre démarche auprès des P.-Dir et des banquiers montrent que les pratiques de gestion des liquidités peuvent être une option stratégique lorsqu'il est question de solliciter un financement bancaire. Les P.-Dir des PME qui ambitionnent de faire croître leurs activités peuvent adopter un comportement proactif vis-à-vis de leurs besoins de financement et des contraintes d'accès à l'endettement. Certaines pratiques de gestion sont alors mobilisées en vue de limiter ces contraintes de financement. Cette mobilisation est toutefois influencée par certaines caractéristiques de l'entreprise. Ces résultats constituent un apport à la théorie financière. Ils montrent que la préférence pour l'autofinancement est aussi motivée par l'objectif d'accès au financement externe. Pour le banquier, préoccupé par le besoin de contrôle du risque de crédit, la gestion des liquidités constitue un moyen de limiter la détresse financière du client et peut renforcer sa capacité de remboursement. Dans un contexte favorable à une forte perception du risque, la mobilisation des pratiques de gestion des liquidités par les PME constitue un gage de confiance sur la viabilité de l'entreprise. L'identification de ces pratiques fournit aux P.-Dir et banquiers des outils managériaux pour, d'une part, limiter le risque d'illiquidités et, d'autre part, évaluer les capacités managériales des dirigeants des PME. Les limites et les avenues de recherche sont présentées avant la conclusion de cette thèse.

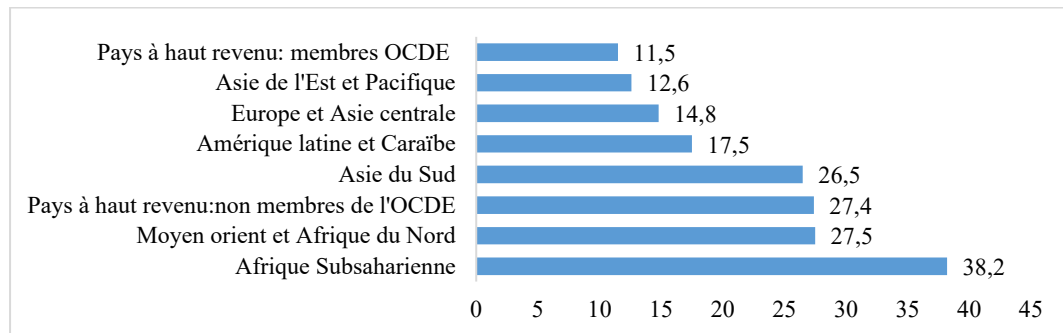
Nous concluons cette thèse en montrant que l'effet de signal des pratiques de gestion est perçu différemment selon l'expérience du banquier. Aussi, les pratiques de gestion sont des signaux ayant des niveaux différents d'intensité, celles ayant plus d'impact sur les liquidités constituent des signaux de forte intensité. Elles sont complémentaires aux données financières.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Pour plusieurs auteurs, les contraintes d'accès au financement bancaire font partie des principales barrières au développement des PME (Ayyagari, Beck et Demirguc-Kunt, 2007; Beck et Demirguc-Kunt, 2006; OCDE, 2016; Rao *et al.*, 2021; Wang, 2016). Nous définissons l'accès au financement comme la facilité avec laquelle une entreprise renouvelle son emprunt ou son crédit à court-terme⁴ (Hernández-Cánovas et Martínez-Solano, 2010). Par opposition à l'accès au financement, les contraintes financières font allusion à l'incapacité d'accéder aux ressources financières et d'en tirer profit (Rao *et al.*, 2021). Bien qu'à des proportions différentes (voir figure 1.1), les contraintes d'accès au financement sont vécues à travers les différentes régions du monde (Beck, 2013) et occasionnent généralement l'inefficacité des investissements (Naeem et Li, 2019).

Figure 1.1
Pourcentage des PME indiquant les contraintes d'accès au financement bancaire
comme principales limites à leur développement selon la zone géographique



Source : conçu par l'auteur à partir des données de la base de la Banque mondiale. Excepté pour les pays à haut revenu membres et non-membres de l'OCDE dont les proportions ont été extraites le 27 avril 2017, les autres informations ont été consultées le 15 janvier 2022 à <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/finance>.

⁴ En se référant au modèle de Berger et Udell (1998), cette définition s'adapte au contexte des PME en croissance, qui sont généralement moins nouvelles dans leur secteur d'activités et qui ne vivent pas une expérience initiale de recherche de financement. Les contraintes de financement se poseront lorsque certaines conditions leur sont appliquées compte tenu de leurs caractéristiques d'ordre financier ou non.

En effet, la phase de croissance correspond à un surcroît de besoin de financement, à cause notamment des investissements supplémentaires induits par le surplus de la demande, des tensions de trésorerie dues aux nouvelles tâches opérationnelles et managériales à exécuter et des contraintes de l'autofinancement qui s'ensuivent (Berger et Udell, 1998; Brown et Lee, 2019). Ainsi, les PMECC sont souvent limitées dans leur autofinancement qu'elles cherchent à combler par le recours au financement externe et plus souvent sous forme d'endettement auprès des banques (Brown et Lee, 2019; Casey et O'Toole, 2014). Or, l'accès au financement bancaire est subordonné à la disponibilité de l'information nécessaire à l'évaluation du risque de crédit et à la détermination des mécanismes de sa couverture.

Dans l'objectif de comprendre le problème d'accès au financement bancaire des PMECC, ce chapitre aborde à la première section l'intermédiation financière et les banques. Cette section analyse le fonctionnement des banques dans le but de comprendre l'attitude et les comportements des banquiers face au risque (Laeven et Levine, 2009). La deuxième section traite de l'évaluation du risque de crédit par les banques. L'importance accordée aux informations financières justifie le besoin pour les PMECC d'améliorer la gestion de leurs liquidités, et partant leur capacité de remboursement. Cependant, les approches objectives d'évaluation du crédit s'avèrent parfois désavantageuses pour les PMECC en proie temporairement aux problèmes de liquidités qui limitent leur capacité de remboursement (Rostamkalaei et Freel, 2016). Pour faire face à ces contraintes liées à l'évaluation objective du crédit, nous présentons les approches relationnelles qui promeuvent des liens de proximité entre les banquiers et les P.-Dir des PMECC (Berger et Udell, 1998). Cette proximité favorise la confiance, la réduction de l'asymétrie d'information et du risque perçu par les banquiers et, en définitive, des contraintes d'accès au financement (Hirsch *et al.*, 2018). Ainsi, la troisième section présente ces contraintes dans le contexte québécois. Nous définissons le problème et la question générale de recherche dans la quatrième section et la cinquième avance des éléments de la pertinence et les contributions scientifiques et managériales attendues de notre étude.

1.1 INTERMÉDIATION FINANCIERE ET LES BANQUES

Pour Allen et Santomero (1997), l'intermédiation financière consiste à collecter l'épargne publique auprès des agents à forte capacité de financement (opérations de mobilisation de l'épargne), en vue de servir ceux à faible capacité de financement (opérations de prêt ou de financement). Cette mission est dévolue aux institutions financières⁵ (IF), telles que les banques⁶. Ainsi, elle lie les fournisseurs et les utilisateurs des capitaux, grâce aux mécanismes de collecte et de transmission d'informations (Dennison, 2018; Tsai, Li, Wu, Zheng et Wang, 2016). Pour Jacquillat, Solnik et Pérignon (2014), l'intermédiation financière permet au marché financier de remplir six fonctions essentielles :

[...] le transfert des ressources dans le temps et dans l'espace, la mutualisation des ressources, l'allocation et la gestion des risques, la liquidité des investissements, le transfert des informations par le prix et le contrôle et la discipline des équipes dirigeantes (Jacquillat, Solnik et Pérignon, 2014, p. 9).

Par la collecte des dépôts des agents économiques, les banques permettent de mutualiser, de convertir et de différer les ressources du moment et du lieu de leur production à ceux de leur utilisation (Heremans et Paccès, 2000). Elles offrent des liquidités en contrepartie des investissements réalisés par certains agents économiques (De Coussergues et Bourdeaux, 2013) étant capables, par ce fait, de réorienter les décisions d'investissements, de réaffecter des ressources ou de transformer des actifs (Chiaromonte, 2018; Ferri et Pesic, 2017). À cet effet, il est exigé du banquier une

⁵ L'industrie financière est composée de plusieurs types d'IF qui se distinguent généralement par leurs missions, impliquant leur financement par la collecte de l'épargne publique ou le recours au marché des capitaux.

⁶ Certaines législations confèrent des missions distinctes aux institutions financières en distinguant par exemple les banques commerciales des banques d'investissement ou encore banque d'affaires (Greenbaum *et al.*, 2019). Dans le cadre de notre recherche, nous considérons principalement les missions dévolues aux banques commerciales aussi connues sous la dénomination des banques à charte au Canada. Plusieurs banques fonctionnent en départements, remplissant à la fois les missions des banques commerciales et d'investissement. Si les premières sont censées s'occuper des opérations courantes de collectes des dépôts et d'offre de crédit, les banques d'investissement se consacrent souvent aux activités de financement de long terme telles que l'introduction en bourse, la fusion d'entreprises ou l'achat d'obligations (Greenbaum *et al.*, 2019).

compétence suffisante afin de bien gérer les ressources et les risques éventuels liés à leur allocation (Idrissi et Madiès, 2012). Cette responsabilité soumet la banque à la régulation et la supervision, en vue de la sécurité de l'ensemble de l'économie (Ferri et Pesic, 2017; Greenbaum *et al.*, 2019).

1.1.1 Régulation et supervision du secteur bancaire

Les différentes fonctions du marché financier, telles que présentées par Jacquillat *et al.* (2014), peuvent justifier le fait que les banques soient règlementées, régulées et contrôlées tant au niveau national qu'international (Eleazar et Bertrand, 2016; Gottschalk, 2016; Spratt, 2016). Pour Spratt (2016), l'exposition du marché financier aux problèmes d'agence et d'asymétrie d'information⁷ justifie aussi la régulation et le contrôle des banques. De ce fait, si la régulation consiste à produire des lois destinées à la fixation des mesures de fonctionnement du secteur financier, le contrôle se réfère à l'établissement des autorités sectorielles à qui sont dévolus le suivi et l'encadrement des activités financières, dans les limites légales⁸ (Nyantakyi, Sy et Kayizzi-Mugerwa, 2015).

La régulation des banques poursuit plusieurs objectifs qui peuvent être regroupés en six catégories interdépendantes⁹ : la protection et la solidification de chaque institution bancaire, la stabilité du système financier, la structuration du marché et le fonctionnement harmonieux de la compétition, la protection des consommateurs, l'allocation de crédits et le contrôle monétaire (Greenbaum *et al.*, 2019). Pour atteindre

⁷ Nous définissons la théorie de l'agence et les problèmes d'asymétrie d'information qui en découlent à la section 2 du présent chapitre.

⁸ Au Canada, les activités bancaires sont régies par la Loi sur les banques et les opérations bancaires (disponible à <http://lois-laws.justice.gc.ca>). Cette loi place les banques sous le contrôle du ministre des Finances.

⁹ Voir Greenbaum *et al.* (2019, p. 356), pour plus d'informations.

ces objectifs, les autorités monétaires¹⁰, dans plusieurs pays ou régions économiques, s'activent à faire respecter la réglementation du marché financier en recourant aux multiples instruments appliqués en amont ou en aval des banques commerciales (Nienaber, Hofeditz et Searle, 2014). En amont, elles sont responsables des mesures préventives axées sur le contrôle prudentiel et structurel des banques commerciales. Le contrôle prudentiel porte sur la supervision et les restrictions du portefeuille des banques commerciales (objectif de protection et de solidification des banques), alors que celui structurel s'applique sur le déroulement des affaires et les barrières à l'entrée (objectifs de structuration et fonctionnement harmonieux du marché ainsi que de stabilisation du système financier), comme la limitation des aires de couverture ou le plafonnement du taux d'intérêt (Ayyagari, Beck et Martinez Peria, 2017). En aval, les autorités monétaires peuvent s'appuyer sur les instruments de contrôle de liquidité de l'économie à travers la politique de crédit en vue de maintenir la confiance envers les IF (Nienaber *et al.*, 2014) et de protéger l'ensemble du système financier contre des risques (objectifs de contrôle monétaire et de stabilisation du système financier) (Le Héron, 2013).

La crise financière de 2007-2008 et celles des décennies antérieures ont non seulement révélé l'importance du renforcement des mesures prudentielles inhérentes aux opérations des institutions bancaires, mais aussi montré à quel point les systèmes nationaux et internationaux d'encadrement du risque bancaire peuvent être faillibles (Spinassou, 2016). À l'ère de la mondialisation financière, les crises peuvent dépasser les sphères nationales. C'est ainsi qu'au niveau international, depuis la création en 1974

¹⁰ Dans des nombreux pays, les banques centrales jouent le rôle d'autorité de la politique monétaire et, par ce fait, sont responsables de la réglementation qui affecte les opérations de crédit exercées par les banques commerciales. Au Canada, le ministre des Finances remplit ce rôle conformément à la loi susmentionnée. Nous désignons par autorité monétaire toute instance administrative exerçant une influence réglementaire et fonctionnelle sur les activités financières dans un pays donné.

du Comité de Bâle sur la supervision des banques (ou Comité de Bâle)¹¹, les banques des pays membres sont régulièrement interpellées sur la nécessité de garantir un bon niveau de fonds propres et de liquidités afin de pouvoir limiter sur elles des chocs causés par de multiples facteurs de risque (Khariss et Dkhissi, 2016; Spinassou, 2016).

En conformité avec les recommandations du Comité de Bâle, la valeur du capital d'une banque devrait être en mesure de couvrir les pertes prévisibles dans un horizon temporel bien défini (Gordy, Heitfield et Wu, 2015; Hull, 2012). Dans cette perspective, pour réduire le risque d'une profonde dévalorisation du patrimoine institutionnel résultant de l'absorption des pertes successives, le manque à gagner envisageable sur une opération bancaire devrait être couvert par la politique de prix appliquée sur chaque produit (Fidrmuc et Lind, 2020; Hull, 2012). Ainsi, la forte aversion au risque des institutions bancaires se justifie à la fois par l'obligation de préserver la valeur des capitaux propres et de maintenir un niveau de compétitivité sur le marché (Hull, 2012). La prochaine section présente les principaux risques financiers des banques.

1.1.2 Les banques et les risques financiers

Pour Greenbaum *et al.* (2019), l'une des caractéristiques communes aux IF est la recherche de la maîtrise du risque et de sa subtile composante : l'information. Les

¹¹ Le Comité de Bâle sur la supervision des banques a été formé en 1974 sous l'initiative des représentants des 10 pays formant le groupe de 10 (G10), réunis à la Banque des règlements internationaux (BRI). Il s'agit des pays ci-après : Allemagne, Belgique, Canada, France, Hollande, Italie, Japon, Suède, Suisse et Royaume-Uni (<https://www.bis.org/publ/bcbsc101.pdf>). En plus des membres de G10, il comprend à ce jour les pays ou les régions suivants représentés par leurs autorités monétaires : Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, Hong Kong SAR, Inde, Indonésie, Luxembourg, Mexique, Russie, Singapour, Turquie et Union Européenne (voir <https://www.bis.org/bcbs/membership.htm>). Le premier accord conclu par le Comité de Bâle visait la protection des fonds propres et la liquidité des banques. Cet accord de Bâle I connu sous le nom de ratio de Cooke, fixait à 8 % au minimum le ratio des fonds propres des banques (Khariss et Dkhissi, 2016). Ce ratio sera revu en 1999 dans le cadre de l'accord de Bâle II afin de prendre en compte les risques opérationnels des banques et de garantir la transparence de toutes les opérations (Khariss et Dkhissi, 2016). En 2010, un nouvel accord de Bâle (Bâle III) a été mis en place dans le but d'apporter des réponses à la crise financière de 2007/2008 et de renforcer la résilience du système bancaire mondial (BCBS, 2020; Fidrmuc et Lind, 2020).

banques sont exposées à des risques de diverses natures, susceptibles d'affecter leur performance. Le tableau 1.1 reprend les principaux risques financiers du secteur bancaire.

Tableau 1.1
Typologies des principaux risques financiers des institutions bancaires

Typologie	Définition et explications
Risques financiers encourus par une banque dans son fonctionnement	
Risque de marché	Perte possible due aux fluctuations des paramètres de marché qui peuvent induire une dépréciation des valeurs détenues par les acteurs économiques (Bessis, 2015).
Risque de taux d'intérêt	Manque à gagner possible induit par la différence entre les revenus et les coûts d'intérêt du fait d'une variation de taux d'intérêt bancaire (Bessis, 2015).
Risque de change	Perte possible causée par les fluctuations des taux de change (Bessis, 2015). L'indexation des prix ou des valeurs des actifs en des devises étrangères peut favoriser l'exposition de la banque à ce type de risque.
Risque d'illiquidité	Perte possible causée par l'incapacité de la banque à mobiliser des fonds nécessaires à la satisfaction des décaissements exigibles (DeAngelo et Stulz, 2015). Ceux-ci peuvent concerner les investissements ou le remboursement du passif exigible. Dans ce cas, la valeur des dépôts et des autres dettes peut être affectée (Greenbaum <i>et al.</i> , 2019).
Risque opérationnel	Le risque opérationnel est une perte financière possible induite par les erreurs humaines, les défaillances des processus internes incluant ceux d'évaluation d'autres risques tels que le crédit, les fraudes, l'évolution du cadre réglementaire et légal (Gregory, 2012).
Risques financiers que peut subir une banque dans ses opérations de crédit	
Risque de crédit	Dépréciation possible de la valeur du crédit que la banque peut avoir sur un client (emprunteur). Il est généralement causé par la détérioration de la capacité financière d'un client qui n'est pas en mesure d'assurer le service de sa dette (Bessis, 2015). Le profil du risque de crédit de chaque banque est fonction de la nature des crédits accordés, de la durée de ces derniers et des garanties disponibles fournies par l'emprunteur. Le risque de crédit englobe d'autres types de risque décrits à la section 2.

Source : élaboré par l'auteur à partir de la littérature.

Ces risques peuvent être liés. En effet, une grande dépréciation de la valeur du crédit est susceptible d'affecter la qualité du portefeuille d'une banque et détériorer sa

liquidité, voire sa solvabilité¹², dans la mesure où ces pertes sont très importantes et ne sont pas couvertes au moment opportun. Aussi, un besoin urgent de liquidités peut pousser la banque à céder un de ses actifs moins liquide à une valeur inférieure à sa juste valeur marchande (Yaldiz Hanedar, Broccardo et Bazzana, 2014), occasionnant un risque de défaut (Greenbaum *et al.*, 2019). Le risque de crédit, qui est celui que la banque doit assumer dans ses relations avec sa clientèle, est celui qui intéresse notre problématique et dont l'évaluation et la gestion sont déterminantes pour l'accès des PME au financement externe.

1.2 RISQUE DE CRÉDIT : DESCRIPTION ET ÉVALUATION

D'après Jensen et Meckling (1976, cités par St-Pierre, 2018), la théorie de l'agence¹³ permet de concevoir l'entreprise comme un ensemble des contrats définissant les rapports entre ses dirigeants et d'autres parties prenantes qui cherchent à protéger leurs intérêts respectifs les uns par rapport aux autres. Elle fournit un éclairage à la compréhension des rapports qu'entretiennent les PME et leurs bailleurs de fonds (Charreaux, 2006). Selon la théorie de l'agence, dans un contrat de financement, les banques et les PME poursuivent des intérêts divergents. Les banquiers fournissent des ressources financières nécessaires au bon fonctionnement et à la croissance de l'entreprise. Cette dernière exploite ces ressources avec une promesse de remboursement selon les conditions contractuelles. Pour le banquier, le recouvrement des fonds investis dans l'entreprise et les intérêts subséquents constitue l'objectif principal de son engagement dans un contrat de prêt (Greenbaum *et al.*, 2019).

Il y a un risque de crédit lorsque la banque ne peut pas recouvrer la totalité de ses fonds, conformément au contrat de prêt (Gregory, 2012; Greenbaum *et al.*, 2019). Le risque

¹² L'insolvabilité réfère à une situation où la valeur des engagements (passif) d'une institution financière excède celle de ses actifs, induisant une valeur nette négative (Greenbaum *et al.*, 2019). Ainsi, si à court terme une forte dépréciation du portefeuille bancaire peut entraîner des tensions de liquidité, la défaillance des mesures prudentielles peut occasionner l'insolvabilité à moyen ou long terme, affectant, par conséquent, la valeur nette de l'institution.

¹³ La théorie de l'agence est présentée plus en détails au deuxième chapitre.

de crédit fait référence aussi bien à la détérioration de la qualité du crédit (qui peut aussi être due à des facteurs multiples tels que la conjoncture économique ou la réglementation) qu'au défaut de paiement du client (Gregory, 2012). Le risque de crédit peut avoir plusieurs sources. Il peut survenir à la suite d'une inefficacité dans l'évaluation du crédit sollicité par le client entraînant le risque d'antisélection (Ayalew et Xianzhi, 2019). Il peut aussi être dû au changement de comportement de l'emprunteur susceptible d'accroître sa probabilité de non-paiement. Dans un tel cas, on évoquera le risque moral (Gregory, 2012).

1.2.1 Risque d'antisélection et risque moral

D'après la théorie d'agence, les difficultés d'évaluation du risque de crédit¹⁴ sont principalement induites par l'asymétrie d'information (Jensen et Meckling, 1976). En effet, dans la relation de financement entre les banquiers et les P.-Dir des PME, ces derniers disposent des informations de gestion quotidienne de leur entreprise et contrôlent des ressources financières fournies par les banquiers (St-Pierre, 2018). Les banquiers se préoccupent de l'efficacité dans la gestion de ces ressources afin de s'assurer du recouvrement dans les meilleures conditions des prêts consentis. Pour cela, ils exigent des informations de nature quantitative et qualitative utiles à l'évaluation de la qualité de gestion du financement à accorder. Les dirigeants des PME ne sont pas toujours dotés des capacités nécessaires à la production et transmission de ces informations (Harrison, Li, Vigne et Wu, 2022). Aussi, intéressés par l'atteinte de leurs propres objectifs financiers et organisationnels, les informations qu'ils transmettent peuvent être incomplètes, moins fidèles, peu fiables et imprécises (St-Pierre, 2018). L'utilisation de telles informations lors de l'évaluation de crédit expose les banquiers au risque d'antisélection (ou de sélection adverse) qui découle d'une décision de financer un client et/ou un projet potentiellement défaillant (Berger et Udell, 1998). C'est un risque *ex ante* induit par l'inadéquation des informations disponibles qui

¹⁴ Voir la section suivante sur l'évaluation du risque de crédit.

accroît les coûts d'opportunité, c'est-à-dire, le manque à gagner possible encouru par la banque, lié à la décision de financer un client plutôt qu'un autre potentiellement moins risqué. La prise en compte de ce risque rend difficile la décision de crédit (Deloof, La Rocca et Vanacker, 2019).

En revanche, l'asymétrie d'information rendra coûteuses les opérations de suivi des emprunteurs et la supervision des contrats après la décision de financement. Il s'agit principalement des frais de réévaluation du contrat de prêt, de contrôle permanent du client ou, le cas échéant, de réparation des dommages éventuels occasionnés par la défaillance de l'emprunteur (Charreaux, 2006). Ces coûts constituent des charges supplémentaires pour la banque (Deloof *et al.*, 2019). Les tentatives de réduction de contrôle du client par la banque (pour limiter très souvent ses charges opérationnelles) l'exposeront au risque moral. Celui-ci réfère à une utilisation opportuniste¹⁵ par l'emprunteur des ressources mises à sa disposition par la banque pour financer un projet déterminé (Donker, Ng et Shao, 2020; St-Pierre et Bahri, 2011). La méconnaissance des caractéristiques financières des activités non préalablement analysées par les banquiers constitue généralement une source de conflits entre les deux parties (Wong *et al.*, 2016). Le non-respect des termes contractuels est susceptible de rendre difficile le recouvrement du prêt (Charreaux, 2006). Ainsi, le risque moral qui est un risque *ex post* tire son origine de l'incertitude sur le comportement de l'emprunteur et découle aussi de l'incapacité du banquier à faire respecter efficacement le contrat de crédit (Deloof *et al.*, 2019). Il est un risque de contrepartie, en ce sens qu'il représente pour la banque une perte attendue lorsque l'emprunteur ne remplit pas ses obligations contractuelles (Loon et Zhong, 2014).

L'antisélection et le risque moral sont deux problèmes majeurs auxquels les banquiers sont confrontés dans leur relation avec les PME (Berger et Udell, 1998; Deloof *et al.*,

¹⁵ Une utilisation opportuniste des ressources réfère dans ce contexte à leur affectation à des projets non présentés à la banque ni évalués par cette dernière, mais perçus comme avantageux pour et par l'emprunteur.

2019; Rao *et al.*, 2021). Le risque de crédit augmente avec l'exposition des banques aux problèmes d'antisélection et de risque moral, la probabilité de la défaillance des clients et la valeur du portefeuille de crédit à risque, c'est-à-dire qui pourrait ne pas être récupérable (Palazuelos, Crespo et Del Corte, 2018). Ainsi, l'importance de la gestion du risque de crédit pour une banque se justifie du fait que les opérations de prêt constituent sa principale source de revenus et ainsi, de sa performance et sa survie (Bellavitis, Filatotchev, Kamuriwo et Vanacker, 2017; Kessey, 2015; Rao *et al.*, 2021; Tsai *et al.*, 2016). La section qui suit traite de l'évaluation du risque de crédit et les moyens que mobilisent les banques pour le contrôler.

1.2.1.1 Évaluation du risque de crédit par les banques

D'après Kessey (2015), la perception des banquiers du risque de crédit augmente avec l'incertitude sur la capacité de l'emprunteur à assumer les engagements liés au contrat de prêt. Pour réduire cette incertitude, les banquiers recourent à diverses sources¹⁶ de collecte d'informations et celles-ci devraient être de bonne qualité, c'est-à-dire, complètes, fiables, précises et réelles (Moro *et al.*, 2015; St-Pierre, 2018). Deux approches sont utilisées par les banques dans le processus de collecte d'informations et d'évaluation du risque de crédit. L'approche transactionnelle mobilise des informations objectives, de nature financière et historique. Pour compléter les informations objectives, l'approche relationnelle consiste, pour les banquiers, à développer des relations « personnalisées » et de confiance avec l'emprunteur, en vue de l'obtention d'informations qualitatives et de nature informelle qui renseignent sur la fiabilité (crédibilité) du client (Hirsch *et al.*, 2018; Jackowicz et Kozłowski, 2019; Uchida, Udell et Yamori, 2012). Le tableau 1.2 montre que les informations utilisées par les banques peuvent être classées de diverses façons afin de pouvoir éclairer la décision du banquier. D'après Peavlere (2013), elles doivent renseigner de manière

¹⁶ Pour Bonfim (2009), l'évaluation du risque de crédit mobilise aussi bien des informations idiosyncratiques (relatives aux entreprises) que systémiques (de type macroéconomique). Notre intérêt porte sur celles relatives aux entreprises, collectées à partir des sources internes ou externes (Tchamyong et Asongu, 2017).

claire et précise la situation financière, la présence de la valeur collatérale, les compétences managériales et la capacité financière du P.-Dir¹⁷, le profil de l'entreprise et les autres conditions environnementales susceptibles d'influencer la capacité de remboursement de l'emprunteur.

¹⁷ Dans le contexte des PME.

Tableau 1.2
Quelques modèles d'évaluation des dossiers de demande de crédit utilisés par les banques

Auteur	Modèles ^a /Méthodes	Éléments (informations recherchées par les prêteurs)	
Altman (1968)	Scoring (méthode de notation basée sur un score discriminant)	Ratio du fonds de roulement/total de l'actif	Mesure des actifs liquides nets par rapport au total des investissements. Pour Altman (1968), cette mesure est plus valeureuse que les deux autres mesures de liquidité (ratio courant et ratio de liquidité immédiate) parce qu'elle compare la liquidité des actifs par rapport au total des actifs investis.
		Bénéfices non répartis/total de l'actif	C'est la mesure de la part des résultats réinjectés au sein de l'entreprise à titre d'investissements (dont le remboursement de la dette). Cette mesure tient compte, de manière implicite, de l'âge de l'entreprise d'autant plus que les jeunes auront, <i>ceteris paribus</i> , de faibles valeurs de bénéfices cumulés.
		Bénéfice avant intérêts et impôts/total de l'actif	Mesure de la productivité des actifs réels investis au sein de l'entreprise. Cette mesure capte la capacité de l'entreprise à rentabiliser ses actifs au regard de son activité.
		Valeur de marché des capitaux propres/valeur comptable de la dette totale	Mesure de la valeur marchande de l'entreprise. Les variations de cette valeur dues aux fluctuations externes peuvent affecter la viabilité de l'entreprise.
		Chiffre d'affaires/total de l'actif	Mesure de la rotation des actifs. Elle permet d'évaluer la capacité des actifs de l'entreprise à générer les ventes. Une faible capacité peut entraîner les problèmes de rentabilité et de liquidité de l'entreprise.
Benz (1975)	LAPP (<i>liquidity, activity, profitability, potential</i>)	Liquidité	Mesure de la capacité de l'entreprise à honorer ses obligations de court terme. Cette mesure peut être fournie par les ratios de fonds de roulement.
		Activité	Réfère à la taille de l'entreprise et à ses opérations. Elle est mesurée par certains ratios tels que la rotation d'actifs et celle des stocks, le délai moyen de recouvrement ou celui de paiement.
		Profitabilité	Permet d'examiner la rentabilité de l'entreprise à partir de certains ratios tels que le retour sur investissement, le retour sur fonds propres ou la marge brute.
		Potentiel	La mesure du potentiel d'une entreprise consiste en l'examen de ses ressources et de ses forces, telles que les ressources financières, les ressources humaines, la qualité managériale et autres éléments distinctifs pouvant constituer une force pour l'entreprise.

Allen, Delong et Saunders (2004)	Méthode de notation (<i>rating</i>)	<p>Cette méthode permet aux banques de classer les entreprises selon qu'elles sont admissibles ou non au crédit, à partir de notes qu'elles obtiennent sur la base de certains critères d'ordre financier et managérial. Ce modèle permet aussi aux banques de répartir leur portefeuille selon les actifs à risque ou non. Pour des raisons de coûts opérationnels, certaines banques choisissent d'externaliser leur système de notation auprès d'agences externes. Les systèmes de notations mobilisent des informations variées selon les méthodes utilisées par les agences externes ou les objectifs poursuivis assignés par les banques.</p> <p>Les banques, tout comme les agences de notation, utilisent des informations financières (ratios financiers) et non financières (caractéristiques des entreprises et de leurs dirigeants, variables relatives au secteur d'activités et à l'environnement externe dans lequel évolue l'entreprise) pour attribuer une note à leur client.</p>	
Abbadi et Karsh (2013)	5 P [<i>people, purpose, payment, protection, prospective (plan)</i>]	Gens	Il s'agit d'interroger l'entourage de l'emprunteur afin de savoir si ce dernier est honnête et honore ses engagements financiers.
		Objectif de la demande	Réfère à l'affectation des fonds. Quel actif sera financé par l'emprunt sollicité? Cette information est capitale pour réduire le risque moral.
		Remboursement (paiement)	Il consiste à examiner les sources de financement de l'emprunteur, le calendrier des versements et l'analyse de ses flux de trésorerie.
		Protection	C'est la forme de la garantie présentée par l'emprunteur et les autres sources de remboursement de l'emprunt.
		Plan d'avenir	Ce plan contient les modalités de supervision de la dette et le contrôle du comportement de l'emprunteur, les dispositions et les actions éventuelles à entreprendre en situation de défaut de paiement.
Peavlere (2013)	5 C (<i>capacity, capital, collateral, conditions, character</i>)	Capacité	Réfère à la capacité de l'emprunteur à honorer le service de la dette.
		Capital	Évaluation des fonds investis par l'emprunteur. Ces fonds signalent le degré de tolérance au risque de l'emprunteur et de sa confiance vis-à-vis des perspectives de son entreprise.
		Valeur collatérale	Moyen de sécurisation du prêteur contre le risque de non-remboursement d'emprunts.
		Conditions	Regroupe un ensemble de facteurs environnementaux (économiques et politiques), susceptibles d'influencer la capacité de remboursement de l'emprunt.
		Caractère	Réfère au ressentiment d'obligation de remboursement de l'emprunt. Peu objective, l'évaluation du caractère de chaque emprunteur dépend de la confiance qui peut être établie entre le bailleur de fonds et son client.

Ntow-Gyamfi et Boateng (2013)	CAMPARI (<i>Character, Capacity to pay, margin of finance, purpose, amount, repayment terms, insurance</i>)	Caractère	Comme vu dans 5 C.
		Capacité de remboursement	Comme vu dans 5 C.
		Mise des fonds	La contribution de l'emprunteur au coût de l'actif à financer.
		Objectif de la demande	Comme dans 5 P. Cet objet permet de mesurer le niveau du risque de l'emprunt.
		Montant	L'ampleur du montant permet de faire son rapprochement à la capacité de remboursement du client.
		Délai de remboursement	Permet de connaître l'horizon de remboursement et la structure de la dette selon sa maturité.
		Assurance	Cet élément permet de voir si l'emprunteur est assuré ou dispose d'une assurance-vie. L'assurance est utilisée généralement en cas de dette à long terme.
Oreski et Oreski (2014)	Méthode de réseau neuronal	Cette méthode recourt à des paramètres non observables et non directement prédictibles par les variables usuelles (ratios financiers, caractéristiques d'entreprises et de son équipe de gestion, variables contextuelles relatives au secteur bancaire et à la conjoncture économique). Le choix de ces paramètres se fait à travers un processus d'optimisation par des entrées et des sorties répétées de variables usuelles et des échantillons des dossiers retenus. Le réseau neuronal est une méthode qui permet de procéder par des approches statistiques de classement ou d'intelligence artificielle (de plus en plus utilisées par les banques), pour prédire rapidement et dans un contexte donné la viabilité ou la défaillance d'un emprunteur.	
Wanke, Kalam Azad, Barros et Hadi-Vencheh (2016)	CAMEL(S) (<i>Capital adequacy, Asset quality, Management ability, Earnings and Liquidity [Sensitivity to risk]</i>)	Adéquation du capital	Permet de vérifier si le principe d'équilibre financier minimum est respecté et si la couverture des actifs immobilisés par les ressources permanentes permet de dégager un fonds de roulement.
		Qualité des actifs	Examen de la tangibilité des actifs et de leur capacité à se convertir en espèces.
		Capacité managériale	Évaluation de la compétence de l'équipe dirigeante à assurer la viabilité de l'entreprise par l'atteinte des objectifs préalablement établis.
		Bénéfice	Évaluation de la qualité des résultats réalisés par l'entreprise et de la capacité de ses ventes à couvrir ses charges globales.
		Liquidité	Capacité de l'entreprise à détenir des espèces, en vue de faire face à ses obligations courantes.
		Sensibilité au risque	Évaluation du degré auquel l'emprunteur est prêt à accepter le risque lié à son emprunt.

^a Cette liste des modèles d'évaluation des dossiers de demande de crédit n'est pas exhaustive et les banques adoptent et utilisent différemment des éléments de ces modèles, selon leurs objectifs opérationnels.

^b Ce modèle comporte des éléments du 5 C ou du 5 P.

Source : élaboré par l'auteur à partir de la revue de la littérature et de Abbadi et Karsh (2013, p. 151-152).

1.2.1.2 Informations financières de l'entreprise

Les informations financières occupent une place importante dans l'évaluation du risque de crédit car, de manière objective, elles contribuent à la détermination de la qualité des emprunteurs et leur probabilité de défaut de paiement sur lesquelles se fonde la décision de financement des banques (Chen, Ribeiro et Chen, 2016; Cultrera et Brédart, 2016). Dans leur recension de la littérature sur l'utilisation des informations financières dans l'évaluation et la prédiction du risque de défaut, Cultrera et Brédart (2016) montrent que l'usage des ratios financiers est très répandu. Les informations financières sont généralement regroupées en ratios de liquidité qui permettent d'identifier les entreprises en difficulté financière et moins viables à court terme (Almamy, Aston et Ngwa, 2016; Altman, 1968), de solvabilité qui mesure la capacité d'une firme à couvrir toutes ses obligations à partir des flux de liquidités générés par ses activités annuelles (exploitation, investissements et financement) (Cultrera et Brédart, 2016), de capacité de remboursement qui réfère à la portion de l'autofinancement destinée au remboursement de la dette (Almamy *et al.*, 2016), d'activité incluant la rotation des actifs et celle des stocks qui permettent d'évaluer les habiletés managériales de l'emprunteur appelé à générer des ventes dans les conditions de son environnement d'affaires (Altman, 2000; Hofer, Eroglu et Rossiter Hofer, 2012), de profitabilité qui est relatif à la capacité des ventes et des autres produits à couvrir toutes les charges occasionnées par l'activité de l'entreprise (Cultrera et Brédart, 2016). La banque s'intéressera aux bénéfices non répartis (BNR) qui permettent de renforcer les liquidités de l'entreprise et sa capacité à honorer ses dettes (Wu et Chen, 2017). Enfin, les banquiers examineront aussi les ratios de structure qui signalent le niveau d'autonomie financière de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers externes (Cultrera et Brédart, 2016). Un bon niveau de capital financier du propriétaire permet d'évaluer son degré d'engagement dans son entreprise, signale sa confiance envers les perspectives financières de ses projets (Greenbaum *et al.*, 2019) et atténue le problème de risque moral et d'insolvabilité (Altman, 2000).

1.2.1.3 Informations relatives au profil du propriétaire-dirigeant

Les caractéristiques de l'emprunteur (P.-Dir) regroupent des éléments de son profil et de sa réputation qui déterminent la qualité de son capital humain et de ses compétences en gestion (Cowling *et al.*, 2017). Celles-ci impactent sa capacité à générer des liquidités, son aptitude à produire et à partager l'information financière (Moro *et al.*, 2015) et à respecter les obligations qu'implique le contrat d'emprunt (Beck et Demircug-Kunt, 2006). Ces éléments influencent la confiance des banquiers. Ils comprennent l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience en affaires, la formation dans un domaine lié à la gestion qui permettent d'évaluer la compétence managériale du P.-Dir (Cowling, Liu et Zhang, 2016; Wamba, Sahut et Teulon, 2018; Yacus, Esposito et Yang, 2019), les habitudes de remboursement des dettes antérieures, de paiement des fournisseurs et des obligations fiscales, le casier judiciaire et la note de crédit qui signalent sa réputation et son niveau de risque de non-remboursement éventuel (Cowling *et al.*, 2016). D'après Bui, Chen, Hasan et Lin (2018), les entreprises dont les P.-Dir font preuve d'un niveau élevé de compétences managériales sont associées à de faibles coûts d'agence et d'accès aux informations. Parmi les facteurs qui signalent les compétences managériales, Fatoki et Asah (2011) mentionnent les connaissances du marché, du produit et la durée d'appartenance à un réseau d'affaires. Cette dernière renforce la légitimité du P.-Dir et ses habiletés professionnelles.

En ce qui concerne le genre, Alsos et Ljunggren (2017) montrent que les hommes peuvent tirer avantage des attributs de masculinité, évoquant les ambitions d'expansion, une présomption de compétence ou des aptitudes à mieux s'entourer, alors que les femmes peuvent être limitées par un handicap de légitimité, contraignant leur accès au financement. Moro, Wisniewski et Mantovani (2017) ne trouvent aucune discrimination induite par le genre dans l'évaluation de risque de crédit dans leur étude conduite auprès des 41 973 entreprises européennes. Ils expliquent l'écart entre les hommes et les femmes par un effet d'anticipation du refus qui induit la faible représentation des femmes dans le groupe de demandeurs. En revanche, dans une étude

conduite auprès de 946 P.-Dir au Canada et aux États-Unis, Robichaud, Cachon et McGraw (2019) trouvent que les femmes démarrent leur entreprise avec relativement moins de capitaux que les hommes. Cette sous-capitalisation les désavantage auprès des banques car elle limite leur capacité d'endettement en phase de croissance.

Ces résultats empiriques montrent que l'impact des caractéristiques du P.-Dir sur l'accès au financement bancaire peut varier selon des contextes particuliers des entreprises et les pays selon le développement de leur marché des capitaux (Cowling *et al.*, 2016). La prochaine section traite des informations relatives à l'entreprise utilisées lors de l'évaluation du risque de crédit par les banquiers.

1.2.1.4 Informations relatives aux caractéristiques de l'entreprise

L'évaluation du risque de crédit porte aussi sur certains éléments du profil de l'entreprise. Il s'agit notamment de la taille, l'âge, le secteur d'activités, la phase de son développement, sa localisation, la nature de son produit (matériel ou non, innovant, amélioré) ou sa structure de propriété. Berg et Fuchs (2013) ainsi que Tsambou, Akono, Ngokang et Nanfosso (2017) estiment que la taille des entreprises peut influencer l'accès au financement, à cause notamment de l'impact qu'une taille importante peut avoir sur la disponibilité d'actifs pouvant servir de garantie à l'emprunt, l'efficacité de la gestion des investissements et le potentiel à générer des flux des liquidités.

L'âge de l'entreprise, quant à lui, contribue généralement au renforcement de son expérience cumulée dans son secteur d'activités, ses routines, sa maturité organisationnelle, sa réputation, ses ressources, la connaissance de son marché, la maîtrise de son produit et son encrage stratégique (Coad, Jacob Rubæk, Krafft et Quatraro, 2018). De ce fait, les banques prendront en compte l'âge de l'entreprise car les plus anciennes firmes peuvent faire preuve de capacité de production des liquidités dans les conditions relativement moins risquées (Cowling *et al.*, 2016). Aussi, l'historique de la relation bancaire d'une PME liée à son âge peut atténuer des

contraintes de financement, grâce à la confiance développée avec les bailleurs de fonds (Cole, 2018; Wamba *et al.*, 2018). Ainsi, les entreprises en démarrage ou les *start-ups* et les plus jeunes auraient plus de contraintes d'accès au financement bancaire (Cowling *et al.*, 2016). Pour Bellavitis *et al.* (2017), le défi du financement bancaire des jeunes entreprises se pose principalement en termes d'asymétrie d'information qui se traduit par les difficultés de prédire les flux de trésorerie futurs. L'insuffisance qualitative et quantitative des garanties est un autre facteur qui rend difficile le financement bancaire des jeunes entreprises (Bellavitis *et al.*, 2017). Ces éléments constituent un handicap à la nouveauté (*liability of newness*) qui affecte la légitimité des jeunes entreprises et limite leur accès au financement (Coad *et al.*, 2018). Toutefois, l'effet de l'âge sur la production des liquidités peut être modéré par le secteur d'activités.

Afrifa (2016) note que le secteur d'activités influence l'évolution des flux de liquidités d'une entreprise. Le secteur manufacturier, par exemple, peut avoir un degré de recours relativement élevé à l'innovation de produit, avec plus d'incertitude sur la régularité des flux monétaires. Bien qu'il puisse favoriser le financement de long terme grâce à la présence des actifs immobilisés, il serait relativement moins attrayant pour les banques que le secteur commercial, qui lui peut s'avérer plus liquide (Afrifa, 2016; Nanfosso et Nguena, 2014). De même, le secteur de service, moins doté en actifs, connaît généralement des contraintes de garantie nécessaire à l'accès à l'endettement (Klapper et Parker, 2010) et celui agricole peut être exposé aux risques occasionnés par les catastrophes naturelles, la mauvaise productivité et la faible rentabilité des investissements (Nadezda, Dusan et Stefania, 2017). Par ailleurs, dans une étude auprès de 1 973 PME australiennes, McCarthy, Oliver et Verreynne (2017) trouvent que les plus anciennes entreprises du secteur agricole, ayant des produits matures et suffisamment modifiés, avec une ambition de croissance et orientées vers l'exportation avaient moins de contraintes d'accès au financement bancaire. Ainsi, il s'avère pertinent d'examiner d'autres facteurs liés au secteur d'activités afin de comprendre l'impact qu'il peut avoir sur l'accès au financement bancaire des PME. En effet, le

secteur d'activités influence la nature du produit, sa technologie et son niveau de développement. Ces facteurs sont susceptibles d'affecter les liquidités, la confiance des banques et ainsi l'accès au financement externe (Zhang, 2010).

Outre le secteur d'activité et la nature du produit, la banque s'intéressera aussi à la localisation de l'entreprise. La proximité (physique) de l'entreprise facilitera la fluidité des échanges d'informations informelles et formelles entre la banque et ses clients, contribuera à la réduction des coûts d'agence et de transaction et pourra renforcer leur confiance mutuelle (Berger et Udell, 2002; Hirsch *et al.*, 2018), menant à un faible niveau de garantie exigée (Hainz, Weill et Godlewski, 2013; Yaldız Hanedar *et al.*, 2014). Pour Hainz *et al.* (2013), ces avantages de la proximité peuvent s'améliorer dans un contexte de forte concurrence bancaire. Par ailleurs, la présence de l'entreprise dans une zone urbaine versus rurale peut aussi influencer la rentabilité et les flux des liquidités des PME, dans la mesure où elle affecte les coûts d'accès aux matières premières ou de distribution des produits finis (Bernard, Moxnes et Saito, 2019).

Enfin, concernant les caractéristiques de l'entreprise, la banque se renseignera sur la structure de propriété (propriétaire unique, partenariat ou responsabilité limitée). Cette information permettra d'examiner la qualité de la gouvernance de l'entreprise et de sa stabilité future (présence d'un successeur potentiel) (D'Aurizio, Oliviero et Romano, 2015). Elle permettra aussi d'obtenir des garanties personnelles des propriétaires et d'assurer la capacité de saisie de la banque advenant un défaut de remboursement (Ardic, Mylenko et Saltane, 2012; Cowling *et al.*, 2016). Beck, Demirguc-Kunt et Martinez Peria (2008) estiment qu'une firme disposée à ouvrir son capital à la participation de tiers peut présenter des garanties de bonne gouvernance, d'absorption des ressources et de production de l'information financière. En revanche, l'étude réalisée par Yaldız Hanedar *et al.* (2014) auprès de 14 394 PME dans 27 pays européens montre que les entreprises possédées par une seule personne (P.-Dir) présentent un faible niveau de risque perçu, dans la mesure où celle-ci peut maintenir une relation de proximité et renforcer la confiance des banquiers.

En conclusion, la perception du risque de crédit des banquiers dépend des variables liées à l'emprunteur, c'est-à-dire les caractéristiques du P.-Dir et de son entreprise (Yaldız Hanedar *et al.*, 2014). Malgré l'importance de ces variables, Liberti et Mian (2010) montrent que la structure du marché des capitaux dans un environnement donné contribue à la réduction de l'ampleur du risque perçu et, par conséquent, à celle de la valeur des collatéraux exigés. Voyons dans la section suivante l'importance de certaines variables environnementales dans l'évaluation du risque.

1.2.1.5 Informations relatives aux conditions liées à l'environnement externe de l'entreprise

Les informations liées à l'environnement externe comprennent le dynamisme et la turbulence du secteur industriel, la conjoncture et les perspectives économiques ou la réglementation en lien avec le produit ou l'activité de l'entreprise (Abbadi et Karsh, 2013). Ces informations proviennent des sources externes à l'entreprise. La banque peut s'informer auprès des principaux collaborateurs de l'entreprise (fournisseurs, clients, autres institutions de financement) ou des services fiscaux pour évaluer sa réputation et le dynamisme de ses activités (Moro et Fink, 2013). Les informations macroéconomiques, moins directement influençables par les activités de l'entreprise, permettent d'établir des prévisions des activités des PME. L'inflation influence positivement le coût de la dette et des autres facteurs de production pour les entreprises (Hasan, Hoi, Wu et Zhang, 2017). Dans un contexte inflationniste, la banque peut adopter un comportement plus conservateur et raffermir ses conditions de financement afin de limiter son exposition au risque de sélection adverse. Tenkorang, Tenkorang, Ujah et Ziwoya (2016) observent dans le contexte du Ghana que les périodes de forte inflation sont souvent associées à une forte probabilité de défaut de paiement des PME, à cause de la difficulté de couverture des coûts des investissements par ces entreprises et l'augmentation des taux d'intérêts des banques induite par une forte perception du risque.

Outre la prise en compte des informations macroéconomiques, la banque prendra en compte la réglementation en vigueur en matière de crédit en général ou applicable de manière spécifique au secteur de l'entreprise. Certaines PMEC peuvent bénéficier du soutien public suivant les objectifs gouvernementaux à travers certains programmes tels que celui de garantie publique de crédit, qui consiste pour certains gouvernements à constituer des fonds publics de garantie des prêts bancaires consentis aux PME. Au Canada, le gouvernement fédéral dispose d'un programme de financement des petites entreprises¹⁸. Ce programme est appuyé par la Loi et le Règlement¹⁹ sur le financement des petites entreprises du Canada dont l'objectif principal est « d'accroître la disponibilité des fonds pour l'établissement, l'expansion, la modernisation et l'amélioration des petites entreprises canadiennes » (Gouvernement du Canada, 2022).

Au terme de cette loi, certaines petites entreprises peuvent accéder au financement bancaire garanti par le gouvernement pour l'acquisition ou la modernisation de leurs actifs tangibles. Une telle réglementation sur le financement des PMEC influence les procédures bancaires d'évaluation de crédit, comme le montrent Avom et Bobbo (2018). En effet, ces auteurs observent que le volume d'informations à fournir par l'emprunteur et les montants de garantie exigés par les banquiers peuvent être différents et moins contraignants en présence d'une réglementation en matière de financement bancaire des PMEC. En revanche, Fidrmuc et Lind (2020) montrent, à partir d'une méta-analyse conduite sur 48 travaux, que la réglementation et la régulation du secteur bancaire qui émanent des accords de Bâle rehaussent les coûts d'accès au financement bancaire, parfois préjudiciables à l'épanouissement des activités économiques.

L'évaluation du risque *ex-ante* peut aussi être influencée par la structure du secteur bancaire et les mécanismes de partage d'informations entre les institutions financières

¹⁸ Voir <https://ised-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/trouvez-pret-pour-votre-entreprise/programme-financement-petites-entreprises-canada-lignes-directrices#2.1>.

¹⁹ Règlement sur le financement des petites entreprises du Canada, DORS/99-141, modifié le 4 juillet 2022.

dans un pays donné. La concentration du secteur bancaire s'accompagne parfois de barrières à l'entrée et d'un pouvoir de supervision qui limite la prise de risques (Mohsni et Otchere, 2018). Également, une forte concentration du secteur bancaire permet la mise en place de dispositifs de partage d'informations et augmente les incitations des institutions à produire des informations sur les emprunteurs potentiels, améliorant la gestion des risques de crédit et les conditions d'accès au financement. Dans une étude auprès des banques dans 17 pays²⁰ de l'Union européenne (UE), Wang, Han et Huang (2020) trouvent que le pouvoir des banques sur le marché facilite l'acquisition des informations qualitatives et le déploiement des approches relationnelles de financement qui réduisent les coûts d'information. Toutefois, il existe un degré de concentration du secteur bancaire au-delà duquel les conditions de financement des PME peuvent se détériorer (Wang *et al.*, 2020).

Par ailleurs, la présence des banques étrangères dans un territoire donné est associée à l'introduction d'innovations technologiques et opérationnelles qui influencent les méthodes d'évaluation du risque. L'étude conduite en Europe par Mol-Gómez-Vázquez, Hernández-Cánovas, et Koëter-Kant (2020) montre qu'une forte présence de banques étrangères (plus de 34 % d'actifs bancaires) peut renforcer les contraintes d'accès au financement des PME, amplifiant leur découragement à l'emprunt. En effet, les banques étrangères peuvent prioriser un retour plus rapide sur investissement qui entraînera un durcissement des critères et des conditions de financement (Beck, Ioannidou et Schäfer, 2018; Brei, Jacolin et Noah, 2018). Toutefois, les innovations qu'elles peuvent apporter dans le secteur sont généralement bénéfiques pour la concurrence et le progrès du secteur financier local (Beck *et al.*, 2018). À cet effet, Berger, Espinosa-Vega, Frame et Miller (2011) trouvent que tout progrès du marché ou l'innovation dans les pratiques et les politiques bancaires (amélioration des règles de demande de crédit) qui permettent de réduire les écarts d'informations entre les

²⁰ Il s'agit de l'Allemagne, l'Autriche, Chypre, la Croatie, l'Espagne, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, la Lettonie, la Lituanie, Malte, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, le Royaume-Uni (avant le Brexit) et la Slovénie.

emprunteurs et les prêteurs, contribuent à la diminution de la valeur collatérale exigée (indicateur du risque perçu).

Les épisodes de crise telles que les frictions dans le secteur financier national, régional ou mondial, les catastrophes naturelles ou les pandémies ont des impacts sur la perception du risque, pouvant se traduire par des restrictions des possibilités d'accès au financement bancaire pour les PME (Harrison, Li, Vigne et Wu, 2022). En effet, examinant les données sur le financement bancaire des entreprises durant la crise financière de 2008-2009 dans sept pays européens²¹, Ferri, Murro, Peruzzi et Rotondi (2019) observent un renforcement de la perception du risque des banques, qui s'est traduit par la réduction d'acceptation du financement pour les demandes traitées par les méthodes objectives. D'après Hewa-Wellalage, Boubaker, Hunjra et Verhoeven (2021) et Cowling, Marlow et Liu (2020), compte tenu de l'incertitude induite par les épisodes de crises, les banques adoptent un comportement plus conservateur, affirmant une préférence pour les garanties plus liquides. Certains dirigeants réduisent leur espérance d'accès au financement bancaire lors de tels épisodes (Ferrando, 2020).

En somme, rappelons que l'évaluation du risque de crédit nécessite la disponibilité d'informations complètes, fiables et compréhensibles (Moro *et al.*, 2015). Or, les PME ne sont pas toutes dotées des ressources nécessaires pour satisfaire les attentes des banques en termes de production et de partage des informations. Cette situation accentue l'asymétrie d'information qui constitue un facteur majeur de contraintes de financement des PME.

1.2.2 Asymétrie d'information et contraintes de financement des PME en croissance

La section 1.2.1 a montré que les banques ont besoin des informations de diverses natures pour l'évaluation du risque de crédit. Les informations provenant de

²¹ Il s'agit de l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, la France, la Hongrie, l'Italie et le Royaume-Uni.

l'emprunteur sont prioritaires et sont obtenues à partir des entretiens entre le banquier et son client et à partir du plan d'affaires préparé par l'emprunteur. St-Pierre (2018) fait observer que même si les P.-Dir des PME peuvent fournir des informations structurées et bien définies, le contexte d'évaluation du crédit par les banquiers est traité d'asymétrique parce que ces derniers ne sont pas au courant de la gestion quotidienne de l'entreprise qu'ils financent. En revanche, les P.-Dir connaissent l'histoire de leur entreprise, ses succès vécus et ses échecs surmontés, ses projets envisagés, ses points forts et ses défis (St-Pierre, 2018). L'asymétrie d'information qui caractérise le plus souvent la relation banque-PME décrit une situation dans laquelle l'information est imparfaitement partagée entre les deux parties (Bergh, Ketchen, Orlandi, Heugens et Boyd, 2019). Dans la relation banque-PME, l'asymétrie d'information est due à certains facteurs liés aux caractéristiques de l'information et au mode de fonctionnement et d'organisation de ces organisations.

1.2.2.1 Caractère privé de certaines informations dans les PMEC

Les informations que détiennent des entreprises constituent des ressources qui leur procurent un avantage concurrentiel car elles peuvent porter sur des actifs, des projets à venir, une expertise spécifique, un vécu ou une expérience organisationnelle (Bergh *et al.*, 2019; St-Pierre, 2018). Pour certains P.-Dir de PME, la protection du caractère privé des informations de l'entreprise contribue au succès de l'organisation. Ainsi, agissant par opportunisme, ils partageront de manière sélective ces informations dans le but de sécuriser leur patrimoine (Makadok, 2011). Les entreprises peuvent les protéger par des moyens légaux, établir une échelle de priorité de leur gestion ou ne pas les rapporter dans des documents de l'organisation comme le constatent Bergh *et al.* (2019). St-Pierre (2018) note que ces informations à caractère privé qui ne figurent pas toujours dans les états financiers peuvent être communiquées aux bailleurs de fonds lors des entretiens mais le recours aux outils automatisés de traitement des informations limite leur prise en compte. Ce qui peut réduire l'exhaustivité des informations utilisées

par les banquiers lors de l'évaluation du risque de crédit, les exposent au risque d'antisélection (*ex ante*) ou de risque moral (*ex post*).

1.2.2.2 Informations différentes possédées par les banques et les PME

D'après Schmidt et Keil (2013), les acteurs intervenant sur un marché donné n'ont pas toujours accès aux mêmes informations. Stiglitz (2002) résumait d'ailleurs l'asymétrie d'information comme une situation dans laquelle les gens connaissent des choses différentes « the fact that different people know different things », (p. 469). Les P.-Dir des PME disposent d'informations privées sur leur entreprise alors que les banques accumulent des informations et des connaissances à partir de leurs expériences avec d'autres acteurs économiques. Ces informations procurent aux banques un avantage sur leurs clients et les aident à établir leurs attentes dans la relation de financement (Bergh *et al.*, 2019). D'après St-Pierre (2018), les bailleurs de fonds utilisent cet avantage tiré de leurs connaissances et expérience avec d'autres entreprises et du contexte institutionnel de leur profession pour interpréter les informations fournies par les P.-Dir. L'auteure souligne que cela n'est pas toujours avantageux pour les PME, dont les états financiers ne traduisent pas, dans la plupart des cas, les objectifs²² poursuivis par les P.-Dir. Ainsi, ces derniers peuvent être exposés à une évaluation accrue du risque.

1.2.2.3 Fonctionnement et organisation des PME

Dans la plus grande majorité des PME, le P.-Dir est au centre de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise (Torrès, 2015). Contrairement au gestionnaire des grandes entreprises dont la mission consiste à accroître la richesse des actionnaires, les P.-Dir des PME ont une diversité de motivations et d'objectifs d'affaires. St-Pierre et Cadieux (2011) montrent que certains valorisent des aspects économiques tels que la rentabilité de l'entreprise, la satisfaction de leur clientèle ou la qualité des produits et

²² Nous abordons la question des objectifs des P.-Dir dans la section 1.2.3.3 ci-bas.

services, alors que d'autres priorisent des aspects sociaux à l'instar de leur capacité de rétention des meilleurs employés et d'autres encore préfèrent mettre en avant des objectifs organisationnels tels que la capacité à bien gérer les situations imprévues. Aussi, certains P.-Dir accordent plus d'importance à leur indépendance et leur autonomie décisionnelle alors que d'autres seront ouverts à partager la prise de décisions avec d'autres acteurs (St-Pierre et Cadieux, 2011). Block, Sandner et Spiegel (2015) notent que même en matière de croissance qui implique la prise de risque, on distingue parmi les P.-Dir ceux qui visent une large expansion de leur entreprise de ceux qui préfèrent maintenir une croissance contrôlable moins préjudiciable à leur indépendance. Ces motivations influenceront la production des informations dans les PME. Du point de vue des banquiers, la qualité de ces informations sera sensible à l'interprétation qu'ils feront des motivations des P.-Dir.

Le contexte institutionnel de fonctionnement des banques ne leur permet pas toujours de bien comprendre les spécificités organisationnelles et fonctionnelles des PME qui sous-tendent leurs choix financiers (St-Pierre, 2018). Pour les banquiers, l'ouverture du capital d'une PME à d'autres actionnaires peut constituer une bonne pratique. Cela permet de soutenir le partage de l'information à l'interne et à l'externe de l'entreprise et élargit les possibilités de partage du risque, grâce aux apports de nouveaux propriétaires. En augmentant les fonds propres, cette ouverture du capital aura donc un effet positif sur la capacité d'endettement de l'entreprise (Beck *et al.*, 2008). Cependant, elle peut sembler moins attrayante pour certaines PME dont les P.-Dir préfèrent maintenir leur autonomie et indépendance décisionnelle. Ce choix de concentration du capital pourra se révéler plus risqué pour les banquiers (Murro et Peruzzi, 2019). La non-prise en compte de l'hétérogénéité des préférences des P.-Dir limite souvent la compréhension des banquiers et leur interprétation des décisions financières qu'opèrent les P.-Dir. C'est pourquoi St-Pierre (2018) suggère d'analyser les informations financières des PME à la lumière des objectifs de leurs P.-Dir. Ceux-ci peuvent être appréhendés à travers des approches relationnelles qui facilitent la prise en compte des informations qualitatives des PME.

1.2.2.4 Contexte spécifique des PME en croissance

Le contexte spécifique de la croissance peut accentuer l'asymétrie d'information. En effet, dans une étude réalisée auprès de 52 PME québécoises, Julien (2001) analysait la forte dynamique interne des activités de ces entreprises. Cette dynamique se traduisait par une auto-organisation continue de leurs structures fonctionnelles afin de s'adapter aux exigences de la croissance. Des résultats similaires ont été trouvés en Australie par Satterthwaite et Hamilton (2017) qui ont suivi deux cohortes de 1 125 et 1 067 PME à partir 2005 et 2008 respectivement. Ces résultats montrent que la croissance est un facteur majeur de turbulence interne de l'entreprise et exige du P.-Dir une grande capacité de coordination des activités et d'adaptation continue au changement, nécessitant l'introduction de nouvelles pratiques managériales. Dans ces contextes et dépendamment des ressources internes des entreprises, la présentation des informations telles qu'exigées par les banques peut constituer un défi pour certains P.-Dir. En effet, certains dirigeants n'ont pas suffisamment de ressources nécessaires à l'organisation complète et cohérente des informations administratives (Rostamkalaei, Nitani et Riding, 2020). Aussi, la croissance entraîne la turbulence interne qui affecte la vitesse de changement de l'information, susceptible de la rendre rapidement inadéquate et non fiable.

Par ailleurs, les opportunités d'investissements à court et long terme modifient temporairement la structure des états financiers et exercent une pression sur les liquidités de l'entreprise (Carpenter et Petersen, 2002; Cowling, Liu et Ledger, 2012). Cela expose les PME aux problèmes de liquidités qui les rendent plus dépendantes du financement externe (Brown et Lee, 2019; Rostamkalaei et Freel, 2016). Cette situation affecte la qualité des ratios financiers. La détérioration temporaire des ratios financiers induite par la croissance peut occulter les performances réelles et futures de l'entreprise et le besoin d'avoir des informations complémentaires (Cowling *et al.*, 2012; Brown et Lee, 2019). Cette situation désavantage les PME lors de l'évaluation objective du risque de crédit (Martínez-Sola, García-Teruel et Martínez-Solano, 2018).

De ce fait, les PMECC sont susceptibles d'être plus exposées aux conséquences de l'asymétrie d'information, contraignant leur accès au financement bancaire.

Le caractère privé des informations détenues par les PMECC et les banques ainsi que de leur distribution sur le marché des capitaux contribuent à l'imperfection du marché du crédit. Cette imperfection a des impacts sur les différentes parties. Le banquier devra engager des coûts supplémentaires s'il veut améliorer la qualité d'information relative à son client (Bergh *et al.*, 2019). Ces coûts comprennent ceux de recherche d'informations additionnelles au moyen d'enquêtes auprès des tiers partenaires du client (tels que ses fournisseurs) ou auprès d'autres institutions (telles que l'administration fiscale ou d'autres créanciers) et ceux de contrôle ou de surveillance du comportement du client (Bergh *et al.*, 2019). Ce contrôle se fera au moyen de clauses contractuelles²³ telles que l'obligation de transmission des états financiers périodiques, la communication aux banquiers des principales décisions stratégiques de l'entreprise ou la limitation de versement des dividendes ou d'augmentation de la rémunération du P.-Dir. Ces actions seront accompagnées d'une prime de risque selon le dossier de l'emprunteur et de l'exigence des garanties (St-Pierre et Bahri, 2011). Ainsi, les P.-Dir pourront supporter des charges financières ou des coûts de garantie élevés selon la perception du banquier du risque qu'il présente (Ferri *et al.*, 2019).

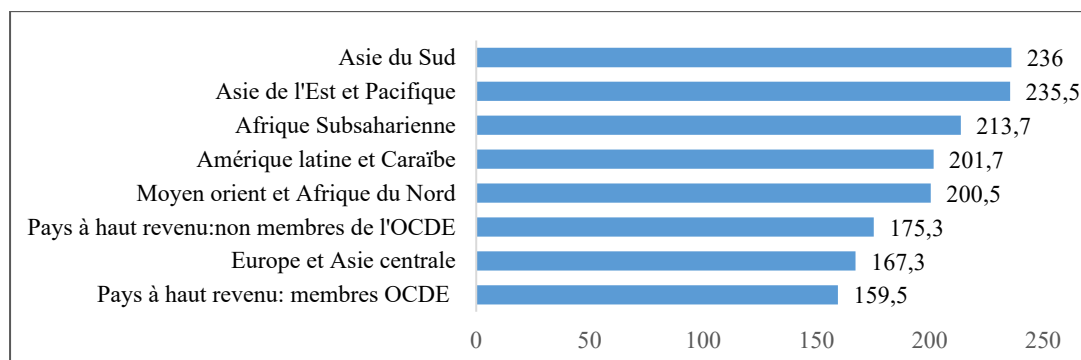
Les garanties peuvent prendre la forme d'actifs tangibles ou non (caution liquide, aval d'une personne physique ou morale, fonds de commerce ou tout autre titre de propriété) et vise principalement à sécuriser le crédit en limitant le risque moral et la sélection

²³ Les clauses contractuelles peuvent être classées selon (Bradley et Roberts, 2015; Carrizosa et Ryan, 2017) :

- a) qu'elles soient relatives aux investissements productifs et visent la limitation des conflits que peut générer la substitution des actifs ou la dilution des créances;
- b) qu'elles s'appliquent sur les dividendes et visent la limitation de la répartition des bénéfices afin de protéger la valeur des actifs;
- c) qu'elles soient portées sur le financement et qu'elles restreignent le surendettement et la dilution de l'encours de la dette qui est susceptible de détériorer la capacité de remboursement;
- d) et enfin selon qu'elles s'appliquent sur l'emprunteur et le contraignent à certaines actions telles que la publication périodique de certaines informations financières.

adverse (Blazy et Weill, 2013). La figure 1.2 montre que le niveau de garantie exigée par la banque varie selon la situation géographique, indiquant par ce fait l'importance des variables contextuelles dans une relation de crédit.

Figure 1.2
Pourcentage de la valeur collatérale des emprunts (% du montant de l'emprunt) exigées par les banques selon l'espace géographique



Source : conçu par l'auteur à partir des données de la base de la Banque mondiale. Excepté pour les pays à haut revenu membres et non-membres de l'OCDE dont les proportions ont été tirées le 27 avril 2017, les autres informations ont été consultées le 2 février 2022 de (<http://www.enterprisesurveys.org/data/exploretopics/finance>).

Plusieurs facteurs influencent la garantie : les caractéristiques de l'emprunteur (P.-Dir et son entreprise) et de la banque (spécialisation), la nature de la relation banque-entreprise (durée), le montant du crédit sollicité (taille de l'emprunt), les coûts inhérents à sa gestion (son évaluation, les mécanismes de sa gestion tout au long de la durée de l'emprunt et de sa dépossession à l'échéance), la turbulence du marché de crédit et d'autres facteurs environnementaux (Berger *et al.*, 2016; Jiménez, Salas et Saurina, 2006). Dans le contexte des PME, la banque examinera l'origine de la valeur collatérale. Celle-ci peut provenir du P.-Dir ou de l'entreprise (Fatoki et Asah, 2011). Les actifs du P.-Dir contribuent à la réduction du risque moral et ceux de l'entreprise signalent les capacités fonctionnelles et productives de l'entreprise. Par ailleurs, l'efficacité de la garantie dépendra de sa capacité à être convertie en liquidités (Berger *et al.*, 2016). Cela implique que les prêts garantis au moyen d'actifs liquides sont

généralement associés à un plus faible risque d'insolvabilité que ceux protégés par des garanties non liquides (Berger *et al.*, 2016). De ce fait, le rationnement²⁴ du crédit peut être tributaire aussi bien de l'insuffisance que de la nature des garanties (Blazy et Weill, 2013).

Les actions entreprises par la banque visent la réduction du risque d'erreur de décision découlant de l'asymétrie d'information. Selon Altman (1968), ces erreurs sont de type I, consistant à financer un mauvais payeur et de type II, qui se traduit par le refus de financer un bon payeur. L'erreur de type I sera plus désavantageuse pour la banque exposée au risque moral, alors que celle de type II sera dommageable pour la PME soumise à un rationnement de crédit (St-Pierre, 2018). L'approche relationnelle d'évaluation de crédit est importante pour la réduction de l'asymétrie d'information et le risque d'erreur des décisions qui en découlent (Poppo, Zhou et Li, 2016).

1.2.3 Importance de l'approche relationnelle d'évaluation du crédit en contexte de croissance des petites et moyennes entreprises

Rappelons que les PME présentent des caractéristiques financières (insuffisance de trésorerie, plus de dettes commerciales, plus de charges d'exploitation [Molinari, Giannangeli et Fagiolo, 2016]) qui peuvent les désavantager lorsque les banques utilisent des approches quantitatives pour l'évaluation de leur risque de crédit (Rostamkalaei et Freel, 2016). La section 1.2.2.4 ci-haut a montré que les ratios financiers des PME pourraient occulter la situation réelle et le dynamisme interne de l'entreprise. Dans ces conditions, le recours à l'évaluation objective de crédit présente un désavantage pour les PME.

²⁴ Les difficultés d'accès au financement attribuables à la forte perception du risque de crédit des banques sont généralement expliquées par la théorie du rationnement (Stiglitz et Weiss, 1981). Pour Kirschenmann (2016), le rationnement de crédit peut prendre deux formes. La première, le rationnement de type 1, appelé aussi le rationnement de l'emprunteur, est constaté lorsque les meilleurs projets sont désavantagés au profit des moins bons. Et la seconde, le rationnement de type 2, soit le rationnement de la taille d'emprunt, s'applique lorsqu'à un niveau de taux d'intérêt, les demandeurs ne peuvent accéder qu'à un montant inférieur à celui sollicité.

En revanche, l'approche relationnelle d'évaluation permet aux banquiers de mieux comprendre la dynamique de l'entreprise, d'obtenir des informations non documentées utiles à la compréhension des états financiers (Hirsch *et al.*, 2018). Elle consiste à enrichir les informations disponibles en allant au-delà des données financières dans le but de mieux comprendre le P.-Dir, son entreprise, son histoire, ses passions, ses objectifs d'affaires, sa vision pour son entreprise, ses projets futurs, ses défis et ses atouts et ainsi mieux apprécier sa capacité de remboursement future. La confiance qui se développe à partir des interactions entre les banquiers et les P.-Dir constitue un levier d'accès à ses informations (Howorth et Moro, 2012). Elle émane de la connaissance des P.-Dir et de l'observation de leurs attitudes et actions (Connelly, Crook, Combs, Ketchen et Aguinis, 2018). L'interprétation des caractéristiques, des attitudes et des actions des P.-Dir fournit aux banquiers des informations additionnelles, utiles à l'évaluation du risque. La réduction de l'asymétrie d'information qui en découle diminuera le niveau d'incertitude perçue par les banquiers (Van Der Bles, Van Der Linden, Freeman et Spiegelhalter, 2020).

D'après Moro et Fink (2013), le recours aux approches objectives d'évaluation expose les banquiers au risque de ne pas prêter à des clients bons payeurs à l'échéance, mais dont les performances financières au moment de la sollicitation d'un emprunt ne répondent pas « formellement » aux attentes institutionnelles. Aussi, Donker *et al.* (2020), analysant l'évolution de 2 840 relations de crédit bancaire aux États-Unis entre 1987 et 2009, trouvent que les épisodes de détresse financière des entreprises sont associés à la hausse des coûts d'endettement, au renforcement des mécanismes de sécurisation des prêts fournis par les banques et à la réduction de leur durée de maturité. Si cette situation est observée partout, les entreprises qui maintiennent une relation « personnalisée » avec leurs banquiers observent une différence de montants d'emprunt entre les périodes précédant et suivant les detresses financières 17 fois inférieure aux autres firmes. Ces résultats sont importants en temps de crise. En effet, analysant la situation d'endettement des PME européennes sous la période 2007-2009, Angori, Aristei et Gallo (2020) montrent que les petites entreprises qui maintiennent des

relations étroites avec leurs banquiers ont pu réduire jusqu'à sept fois leur probabilité de rationnement de crédit. D'où l'importance des approches relationnelles dans le processus d'évaluation de crédit, telle que la décrivent Berger et Udell (1998) :

Relationship lending may have several benefits to small business, including lower cost or greater availability of credit due to efficient gathering of information, protection against credit crunches, or the provision of implicit interest rate or credit risk insurance (Berger et Udell, 1998, p. 645).

En conclusion, l'asymétrie d'information rend imparfait le contexte de financement bancaire des PME. Dans un tel contexte, les approches relationnelles de financement qui impliquent l'établissement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME favorisent l'accès à des informations « privées », contribuant à la réduction de l'asymétrie d'information et à l'allègement des contraintes de financement (Kautonen *et al.*, 2020). Nous discutons dans la section suivante du financement bancaire des PME au Québec.

1.3 PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN CROISSANCE AU QUÉBEC FACE AUX CONTRAINTES D'ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE

D'après l'Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises, 2017 de Statistique Canada (2018), près de 43 % des PME québécoises ont eu recours au financement externe en 2017. Bien que comparable aux scores enregistrés dans les autres provinces comme l'Ontario (48,1 %), cette proportion demeure la plus faible au Canada²⁵ et représente un recul de quelques points par rapport à son niveau de 2014 (46,5 %) (Laurin et Gril, 2018). Parmi les raisons qui justifient cette faible proportion, on peut noter l'anticipation d'un refus, la perception des contraintes procédurales y compris le temps nécessaire inhérent aux démarches auprès des institutions et le coût de l'endettement (Statique Canada, 2018). Au Québec, l'offre de financement externe aux PME est fournie par les banques à charte, les coopératives de

²⁵ La proportion moyenne des PME canadiennes (0-499 salariés) est estimée à 47,1 % (Statistique Canada, 2018).

crédit, les caisses populaires, les institutions gouvernementales et celles de financement alternatif telles que le sociofinancement ou les prêts entre particuliers, la bourse et les sociétés de capital de risque ou de capital de développement (Statistique Canada, 2018). L'emprunt (y compris le prêt hypothécaire non résidentiel, le prêt à terme, la marge de crédit ou la carte de crédit commerciale) constitue la forme de financement externe la plus sollicitée (31,2 % du nombre total de demandes et 85,4 % du montant total de financement en 2017) (Nikuze, 2019). D'après Nikuze (2019), ces emprunts étaient contractés auprès des banques à charte (41,7 %), les coopératives de crédit et les caisses populaires (47,3 %), les institutions gouvernementales (9,2 %) et le financement alternatif, sociofinancement ou auprès des particuliers (1,1 %). Le financement du fonds de roulement (ou du fonds d'exploitation) est le motif le plus évoqué par les PME québécoises qui sollicitent du financement externe (58,4 %). Les PME font partie des groupes qui recourent le plus au financement externe au Québec (avec 47,6 % des entreprises ayant un taux de croissance compris entre 11 % et 19 %) (Statistique Canada, 2018).

Avec un taux de refus estimé à 6,6 % (Statistique Canada, 2018) à l'échelle provinciale, plusieurs PME québécoises connaissent des contraintes d'accès au financement externe. Celles-ci peuvent être associées aux difficultés de prouver une garantie suffisante, au coût de l'endettement et à la maturité des prêts, au profil du P.-Dir ou des entreprises ou encore, à la nature de leurs activités (Nikuze, 2019). En effet, la tangibilité des actifs fait partie des principales conditions d'accès au financement par emprunt au Québec. En 2017, 84 % des garanties étaient exigées sous forme d'actifs d'entreprises et 34 % des biens personnels (Nikuze, 2019). Ces conditions auraient sans doute désavantagé certaines PME évoluant dans les secteurs à faible intensité d'actifs.

Les méthodes d'évaluation du crédit peuvent également influencer le niveau d'accès des PME québécoises au financement externe. Le secteur bancaire recourt de plus en plus aux approches instrumentales d'évaluation du risque comme le *scoring* ou d'autres méthodes de notation du crédit (*rating*) (Çallı et Coşkun, 2021; Boritz, Kennedy et Sun,

2007). L'utilisation de ces méthodes qui mobilisent des informations historiques présente le risque de rejet des demandes émanant des emprunteurs potentiellement solvables (erreur de type II) (Altman, 1968), menant au rationnement de crédit des PME québécoises. Certaines PME mobilisent des pratiques de gestion susceptibles d'améliorer leur situation financière dans un avenir proche. En effet, les faiblesses que dépeignent les ratios financiers des PME peuvent être corrigées par des pratiques de gestion dont les effets ne sont pas encore visibles dans les états financiers. Ces pratiques ne sont pas toujours évaluées par les méthodes transactionnelles. Pour les banquiers, elles peuvent représenter des signaux de saine gestion financière et contribuer au renforcement de leur confiance envers leurs clients.

Les PME ayant un fonctionnement spécifique²⁶, leurs besoins et leurs demandes de financement nécessitent des méthodes d'évaluation adaptées afin de prendre en compte des informations à caractère qualitatif moins visibles dans les états financiers et susceptibles de compléter les lacunes des données financières temporairement instables (Altman, Sabato et Wilson, 2010). Altman *et al.* (2010) trouvent que la mise à l'écart des données non financières dans les méthodes objectives d'évaluation du crédit restreint l'accès au financement bancaire à un nombre non négligeable de PME. Ainsi, l'examen des pratiques de gestion des liquidités dans l'évaluation du risque de crédit devrait avoir une incidence sur la confiance des banquiers grâce aux signaux de saine gestion qu'elles peuvent transmettre. Cette confiance contribuera à la réduction du risque perçu et à l'accès des PME au financement bancaire.

1.4 PROBLÈME ET QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

L'objectif de notre étude est de comprendre l'impact qu'ont les pratiques de gestion des liquidités sur la confiance des banquiers en vue de l'accès au financement bancaire des PME en croissance.

²⁶ Voir les sections 1.2.2.3 et 1.2.2.4 de ce chapitre.

Rappelons que, d'après Cowling et al. (2012), les opportunités de croissance suscitent des besoins de financement dont la valeur peut dépasser la capacité d'autofinancement de certaines entreprises. Selon la théorie de l'ordre hiérarchique (Myers et Majluf, 1984), les P.-Dir des PME privilégient l'endettement pour sauvegarder leur indépendance et leur autonomie, lorsqu'il s'avère nécessaire de recourir au financement externe. L'accès au financement par l'endettement est subordonné à une preuve de capacité de remboursement (Kirschenmann, 2016). Pourtant, l'augmentation des engagements et la recomposition des actifs induite par la croissance peut affecter la production des liquidités à court terme et la capacité de remboursement des PME tel que mesurée par les données financières. Pour ces dernières, il s'avère alors nécessaire d'améliorer leur potentiel de production des liquidités et d'émettre des signaux permettant de renforcer la confiance des banquiers. D'où la question principale de recherche suivante :

Comment améliorer l'accès au financement bancaire des PME en croissance?

Déoulant de cette question générale, notre proposition principale soutient que le renforcement de la production et la protection des liquidités des PME et le développement de la confiance interorganisationnelle améliorent l'accès au financement bancaire. Il serait alors pertinent d'examiner dans quelle mesure les pratiques de gestion dans les PME peuvent contribuer au renforcement de la confiance entre elles et les banques, en vue de leur accès au financement externe. La prochaine section présente la pertinence et les contributions de cette étude.

1.5 PERTINENCE ET CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE

Le problème d'accès au financement externe des PME est décrié tant par les P.-Dir de PME, la communauté des chercheurs, les institutions internationales telles que le FMI, la Banque mondiale, l'OCDE, la Banque africaine de développement (BAD), que les gouvernements. En 2009, par exemple, le sommet du G20 s'était engagé à identifier et

adopter des approches innovantes de fourniture des services financiers aux PME, en promouvant un cadre réglementaire et des politiques adéquates en faveur du développement de ces entreprises (Sommet du G20, Pittsburgh, 2009²⁷). Face aux nombreuses interpellations au sujet du financement des PME, St-Pierre et Fadil (2011) et St-Pierre (2018) observent que la plupart des travaux des chercheurs se sont concentrées sur l'offre de financement. Ces travaux font abstraction des caractéristiques, des aspirations et des objectifs des P.-Dir et des PME qui expriment le besoin de financement et qui permettront de mesurer leur niveau de risque de non-remboursement. Il y a donc un besoin d'enrichissement des connaissances en matière du financement externe des PME en s'intéressant aussi à la demande.

La pertinence de cette recherche tient principalement au fait qu'elle s'intéresse à la demande de financement et se concentre sur le problème de liquidités qui permet de garantir la capacité de remboursement des entreprises et celui de la confiance. S'agissant de la confiance, les travaux antérieurs ont analysé son impact sur les conditions d'accès au financement bancaire (Gharsalli, 2013; Harhoff et Körting, 1998; Howorth et Moro, 2012; Moro et Fink, 2013; Moro, Lucas et Kodwani, 2012; Uchida *et al.*, 2012; Uzzi et Gillespie, 1999) ou sur le processus de négociation du contrat d'emprunt (Hirsch *et al.*, 2018). Les récents travaux soulèvent la question de son développement dans les différents domaines des sciences sociales (Valentini, 2020). Ces questionnements se fondent sur certains constats soulevés par Paliszkievicz (2011) et Kautonen *et al.* (2020) : il n'y a pas suffisamment d'éclairages sur comment la confiance se construit lors d'interactions entre les différentes parties et comment des systèmes sous-jacents peuvent expliquer les dynamiques entre la confiance et la méfiance.

Dans le domaine bancaire, la question du développement de la confiance entre les banques et les PME est d'actualité. Hirsch *et al.* (2018) soulignent l'insuffisance de

²⁷ Voir <http://www.g20.utoronto.ca/2009/2009communique0925-fr.pdf>.

travaux à ce sujet : « we encourage future research [...] to analyze the development and consequences of trust in credit relationships » (p. 48). Montrant l'importance de recourir aux méthodes qualitatives, Kautonen *et al.* (2020) suggèrent que la question du développement de la confiance devrait contribuer à clarifier les mécanismes par lesquels les informations informelles conduisent à l'évaluation du risque par les banques. Cette démarche servirait à trancher sur la complémentarité ou la substituabilité entre la confiance et les informations formelles exigées par les banques. D'où la pertinence d'examiner le développement de la confiance interorganisationnelle entre les banques et les PME.

En ce qui concerne l'accès des PME au financement bancaire, une frange de travaux a mis en exergue l'importance de la compétitivité, l'innovation technologique, la régulation et la gouvernance des institutions bancaires (Beck et Cull, 2014; Calabrese *et al.*, 2020; Chen et Yoon, 2022). D'autres ont étudié les caractéristiques des PME et de leurs dirigeants dans le but d'identifier des facteurs microéconomiques d'accès de ces entreprises au financement bancaire (Beck *et al.*, 2006; Hwang *et al.*, 2019). Ces facteurs devraient contribuer à la réduction de l'asymétrie d'information entre les PME et les banques. À notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés aux pratiques de gestion des liquidités que mobilisent les P.-Dir dans une perspective d'amélioration de l'accès au financement bancaire. Ces pratiques peuvent constituer des signaux dont l'interprétation permet de compléter les informations fournies par les états financiers. L'impact de l'effet de signal des pratiques de gestion sur l'amélioration de l'accès des PME au financement bancaire demeure encore une perspective peu exploitée. D'où la pertinence de cette recherche qui vise à comprendre les liens entre les pratiques de gestion, le développement de la confiance et l'accès au financement bancaire.

Enfin, sur le plan méthodologique, les travaux antérieurs consacrés au lien entre la confiance et le financement bancaire des PME ont privilégié des approches déductives, utilisant généralement des données transversales. Ces travaux ont mesuré la confiance

à l'aide d'échelles de Likert reprenant différentes dimensions (voir le tableau en annexe A). Or, le développement de la confiance entre les banques et les entreprises est un processus dynamique lié au temps (Hirsch *et al.*, 2018; Moro et Fink, 2013). En l'absence de données longitudinales, les approches qualitatives sont intéressantes parce qu'elles permettent de collecter les informations quantitatives et qualitatives, de nature historique ou non et contribuent à la compréhension des mécanismes du développement de la confiance, à travers les discours des parties concernées. Ainsi, en cherchant à comprendre comment les pratiques de gestion influencent la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME, ce travail offre à ces derniers des outils pouvant guider la mobilisation des pratiques de gestion susceptibles de favoriser le financement de leurs activités.

En résumé, ce chapitre a permis de fournir des informations nécessaires à l'identification du problème de recherche. En analysant le fonctionnement des banques et les critères d'accès au financement, il a permis de montrer que la gestion des liquidités et le développement de la confiance interorganisationnelle font partie des solutions pertinentes aux difficultés d'accès des PME au financement bancaire, notamment à cause de leur impact sur la capacité de remboursement (élément objectif) et la confiance (élément subjectif) qu'ils confortent. Le deuxième chapitre est consacré à la perspective théorique et conceptuelle de notre recherche.

DEUXIÈME CHAPITRE

PME EN CROISSANCE ET ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE

Le chapitre précédent a permis d'identifier notre objectif général de recherche qui est de comprendre l'impact de la gestion des liquidités et du développement de la confiance des banques sur l'accès au financement bancaire des PME. Pour atteindre cet objectif, ce chapitre présente le cadre théorique et les principaux concepts que nous mobilisons. La première section s'articule autour des caractéristiques des PME qui influencent leur fonctionnement et leur comportement financier. La deuxième section présente la théorie de l'agence qui éclaire le problème d'accès au financement institutionnel des PME alors que celle du signal qui permet de fournir des réponses à l'asymétrie d'information fait l'objet de la troisième section. La quatrième aborde la confiance, analyse ses diverses dimensions et tente de répondre à la question de savoir comment elle peut être développée dans une relation de financement bancaire. La cinquième examine le lien entre la gestion des liquidités, la confiance et l'accès au financement bancaire. Enfin, dans la sixième section, nous présentons les objectifs spécifiques de la recherche.

2.1 CARACTÉRISTIQUES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Les PME forment un ensemble très varié d'entreprises. Il n'est pas évident d'obtenir un consensus autour de leur définition²⁸. Ce déficit de consensus²⁹ et leur hétérogénéité

²⁸ Deux critères sont généralement utilisés pour définir les PME (Bolton, 1971; Hatten, 2015). Il s'agit du critère quantitatif qui recourt aux variables mesurables telles que le nombre d'employés (voir annexe N), le chiffre d'affaires ou la valeur des actifs productifs et celui qualitatif qui retient certains modes de fonctionnement et de gestion que les PME ont, de manière générale.

²⁹ En vue d'harmoniser la compréhension des PME au sein des États membres, la Commission de l'Union Européenne a proposé, par sa recommandation du 6 mai 2003, une définition selon laquelle les PME forment une catégorie d'entreprises de moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou avec un total du bilan annuel qui n'excède pas 43 millions d'euros. Aussi, cette catégorie admet les firmes qui ne détiennent pas plus de 25 % de parts dans une autre entreprise et qui ne sont pas détenues par une entreprise, un ou plusieurs organismes ou collectivités publiques, pour plus de 25 %. Cette définition met en exergue l'indépendance fonctionnelle des PME.

influencent les postures qu'adoptent les chercheurs sur les PME. On peut alors distinguer le courant universaliste, qui soutient la généralisation théorique des résultats des études, de celui relativiste qui reconnaît l'existence de variables influentes et contingentes, spécifiques à des catégories d'entreprises et/ou de leur environnement (Otley, 2016). Adoptant une approche relativiste, nous recourons aux concepts d'effets de proximité et de microcosme (Mahé de Boislandelle, 1996; Torrès, 2015) qui permettent de comprendre de manière générale le fonctionnement des PME et d'identifier certaines caractéristiques à la base de leur problème d'accès au financement bancaire. Nous analysons ensuite l'impact de la croissance sur les besoins monétaires des PME et les freins qu'elle peut constituer à l'accès au financement bancaire.

2.1.1 Spécificités fonctionnelles des petites et moyennes entreprises et difficultés d'accès au financement bancaire

D'après Torrès (2015), l'importance de l'effet de proximité dans l'explication du fonctionnement des PME tire ses origines des travaux des économistes classiques et sa compréhension théorique a été renforcée par la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978). D'après ces auteurs, toutes choses considérées égales par ailleurs, le degré d'importance d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être est inversement liée à la distance qui le sépare du sujet. Cela implique, d'une part, la centralité de l'individu (le sujet) et, d'autre part, une hiérarchisation du degré d'importance de ses actions et réflexions (Torrès, 2015).

Dans la plupart des PME, le rôle administratif de dirigeant est central et se confond à celui juridique de propriétaire d'entreprise³⁰ (Berisha et Shiroka Pula, 2015). D'après Mahé de Boislandelle (1996), le degré d'importance du P.-Dir sera inversement proportionnel à la taille de l'entreprise, un phénomène que l'auteur explique par l'effet

³⁰ D'où la désignation de propriétaire-dirigeant (P.-Dir).

de nombre³¹. Ainsi, dans la plupart des PME, le P.-Dir se trouve au centre du « pouvoir » et remplit plusieurs fonctions que Mintzberg (1989) répartit en trois catégories reprises dans le tableau 2.1.

Tableau 2.1
Rôle du propriétaire-dirigeant

Type de rôle	Rôle
Rôles interpersonnels	Symbole, leader et agent de liaison.
Rôles liés à l'information	Observateur actif, diffuseur et porte-parole.
Rôles décisionnels	Entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur.

Source : adapté de Mintzberg (1989, p. 34).

À travers les rôles interpersonnels, le P.-Dir incarne son entreprise, la représente à l'extérieur et la dirige à l'intérieur (allocation des ressources, motivation des collaborateurs, à titre illustratif). Wtterwulghe (1998) trouve à travers ces rôles un lien de personnalisation des PME à leur P.-Dir. Ceux-ci entretiennent les réseaux de contacts à l'extérieur (financiers, fournisseurs et clients), se trouvent au centre des informations et les diffusent au besoin à leurs collaborateurs internes et externes. Du point de vue décisionnel, le P.-Dir est le premier responsable du changement de son entreprise (Mintzberg, 1989, p. 34). Son rôle de régulateur fait de lui le principal répondant aux incertitudes et aux risques auxquels l'entreprise serait soumise. En tant que répartiteur des ressources, il lui incombe de veiller au bon fonctionnement de l'organisation en allouant de façon optimale les moyens nécessaires à l'accomplissement de chaque tâche (temps, matières premières ou ressources financières). Pour cela, le P.-Dir est le principal négociateur de son entreprise vis-à-vis des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes (Mintzberg, 1989).

³¹ Pour Mahé de Boislandelle (1996) l'effet de nombre évoque « les processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail. En raison des capacités cognitives limitées d'un individu moyen, plus le nombre des relations augmentera, moins la connaissance individualisée de chacun, par un individu coordinateur, aura des chances d'être approfondie et, inversement » (p. 3).

Cette centralité du rôle du P.-Dir implique le fait que son indépendance³² décisionnelle, ses aspirations et ses motivations fassent partie des principaux facteurs qui influencent le fonctionnement des PME (Isaga, Masurel et Van Montfort, 2015). Pour Torrès (2015), la centralité du rôle du P.-Dir amplifie l'effet de microcosme³³ qui présente des répercussions sur la gestion financière à travers les différentes formes de proximité qu'elle favorise. Voyons quelques-unes de ces proximités et leurs implications sur l'accès au financement bancaire. Il s'agit des proximités spatiale, managériale, psychologique, informationnelle et temporelle.

A. La proximité spatiale évoque le fait que certaines PME aient généralement des activités localisées dans une aire géographique spécifique dans laquelle elles développent des collaborations avec d'autres entreprises. Brunow, Hammer et McCann (2020) montrent que les PME allemandes à forte intensité de connaissances bénéficient de la proximité géographique de leur marché pour accroître leur capacité d'innovation. En matière de financement externe, Meslier, Sauviat et Yuan (2020) trouvent que la plupart des dirigeants des PME préfèrent s'adresser aux institutions financières de proximité, avec qui elles peuvent développer des relations interpersonnelles grâce à des interactions fréquentes et des contacts informels. Toutefois, les caractéristiques des écosystèmes dans lesquels évoluent les PME influencent leurs collaborations, apportant une certaine nuance à l'importance qu'elles peuvent accorder à la proximité spatiale. Certains P.-Dir collaborent avec des organisations situées dans des régions éloignées pour accéder à certaines ressources absentes dans leurs milieux comme le montrent St-Pierre, Royer et Enagogo (2022) pour des PME agroalimentaires québécoises.

³² L'indépendance du P.-Dir constitue l'élément central de la définition des PME telle que proposée par le US Small Business Administration : « a small business concern shall be deemed to be one which is independently owned and operated and which is not dominant in its field of operation » (SBA, 1978, p. 121).

³³ L'effet de microcosme est présenté par Mahé de Boislandelle (1996) comme le fait pour un individu de focaliser son attention ou son énergie réflexive sur l'immédiat sous forme temporelle (priorité accordée au terme le plus court) ou spatiale (attachement au plus proche physiquement ou psychologiquement).

- B. La proximité managériale ou fonctionnelle rappelle la centralité de gestion et la faible spécialisation des tâches dans certaines PME. Elle évoque aussi l'étroitesse des rapports qu'entretient le P.-Dir avec ses parties prenantes (Lähdesmäki, Siltaoja et Spence, 2019). La concentration du pouvoir et l'étroitesse des rapports influencent parfois l'informalité de certaines procédures de gestion. En ce qui concerne la gestion financière, la faible hiérarchisation fonctionnelle au sein des PME réduit l'ampleur de la délégation des décisions, imprégnant un caractère stratégique à la plupart des décisions prises au sein de ces entreprises. Étant donné l'importance des objectifs du P.-Dir, la proximité managériale renforce les problèmes d'agence dans les rapports de l'entreprise avec ses parties prenantes externes, exacerbant généralement les difficultés d'accéder à certaines ressources telles que les ressources monétaires (St-Pierre, 2018).
- C. La proximité psychologique renvoie au fait que la plupart des actions au sein des PME seront influencées par le besoin de réconforter « l'intensité affective » du P.-Dir (Torrès, 2015). Cela se traduit par le fait que dans les PME, le capital est constitué en grande partie du patrimoine du P.-Dir, de ses amis ou des membres de sa famille. Ce patrimoine est composé d'un portefeuille d'actifs souvent peu diversifié et parfois risqué (St-Pierre, 2018). En matière de financement bancaire, la proximité psychologique peut impliquer d'une part, une forte perception du risque du banquier au regard de la nature et la composition des actifs de l'entreprise et, d'autre part, le besoin de renforcement de la confiance et de la confidentialité entre le P.-Dir et son banquier. Face à l'opacité de certaines PME, cette proximité favorise un cadre propice à la réduction des frictions informationnelles et de l'ampleur de la perception du risque. Dans une étude conduite en Inde, Fisman, Paravisini et Vig (2017) trouvent que l'appartenance des P.-Dir et des banquiers aux mêmes groupes culturels (castes et religions) réduit l'asymétrie d'information, renforce la confiance mutuelle et facilite l'accès au financement bancaire.
- D. La proximité informationnelle qui est liée aux autres types de proximité vus précédemment, fait du P.-Dir le point focal de son entreprise. Il collecte à l'interne et à l'externe des informations qui lui permettent de prendre rapidement des

décisions (Torrès, 2015). En ce qui concerne le financement bancaire, la concentration de l'information auprès du P.-Dir est à la base des problèmes d'agence et de l'asymétrie d'information, auxquels la confiance mutuelle entre les P.-Dir et les banques peut remédier (Berger et Udell, 2006; Jackowicz et Kozłowski, 2019).

E. La proximité temporelle renvoie à une vision d'immédiateté des actions que prennent la plupart des P.-Dir, qui développent constamment un sentiment d'urgence (Torrès, 2015). Recourant à l'intuition, ils privilégient le court terme et attribuent un caractère opérationnel à leurs activités (Drucker-Godard, 2000). Cela renforce leur flexibilité mais, en revanche, réduit leur capacité de planification (Richbell, Watts, et Wardle, 2006). En matière du financement bancaire, une telle vision affecte l'horizon temporel du financement sollicité, avec une préférence pour le financement à court terme (Rao *et al.*, 2021). Or, les coûts de transaction et la prime de risque sont relativement plus élevés pour le crédit à court terme, ce qui renforce les contraintes de financement des PME (Rao *et al.*, 2021).

En conclusion, les problèmes d'agence et l'asymétrie d'information entre les banques et les PME sont aussi dus au mode de fonctionnement de ces entreprises, caractérisé par la centralité du rôle du P.-Dir et la prépondérance de ses aspirations personnelles dans les décisions de financement. En contexte de financement institutionnel, l'opacité inhérente à ce mode de fonctionnement ne permet pas à la banque d'opérer une évaluation complète du risque associé à l'emprunteur. Cela favorise une perception du risque de non-remboursement rendant difficile l'accès des PME au financement bancaire. Ces difficultés d'accès s'amplifient généralement en phase de croissance, notamment à cause des tensions sur les liquidités qu'occasionne un surcroît d'activités. Nous analysons dans la prochaine section l'impact de la croissance sur les besoins monétaires et les contraintes qu'elle peut imposer à l'accès au financement bancaire.

2.1.2 Croissance et besoins de financement externe des petites et moyennes entreprises

Dans sa *Theory of Growth of the Firm*, Penrose (1995) présente la croissance comme le résultat d'une combinaison des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, celles des ressources qu'elle mobilise, celles de son environnement et le mode de gestion opéré par le dirigeant. L'auteure définit la croissance dans les termes suivants :

The term "growth" is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount, e.g., when one speaks of "growth" in output, export, sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development [. . .] (Penrose, 1995, p. 1).

Les deux acceptions de la croissance nous intéressent parce qu'elles impliquent des besoins de ressources qui justifient la sollicitation du financement bancaire. Dans les paragraphes qui suivent, nous examinons les besoins monétaires générés par la croissance et les difficultés d'accès au financement bancaire que celle-ci peut occasionner.

L'un des effets que peut engendrer la décision de croître dans les PME est l'augmentation du niveau d'activités qui impliquera l'embauche de personnel supplémentaire, sa formation, le développement des marchés, les investissements en actifs immobilisés ou cycliques qui occasionneront des besoins monétaires (Baños-Caballero, García-Teruel et Martínez-Solano, 2013; Martínez-Sola *et al.*, 2018). L'augmentation des actifs immobilisés répond au besoin de renforcement de l'activité, alors que celle des actifs cycliques vise à soutenir la croissance des ventes (Afrifa et Padachi, 2016; Ding, Guariglia et Knight, 2013). Cela étant, l'accroissement des stocks peut entraîner des coûts additionnels relatifs à leur possession (loyer, assurance, sécurité) (Baños-Caballero, García-Teruel et Martínez-Solano, 2014) et celle des comptes clients peut ralentir les flux d'encaisse (Kling, Paul et Gonis, 2014). Cette situation peut se renforcer dans le contexte d'une faible circulation de ces actifs, induisant ainsi un accroissement de besoin en fonds de roulement (BFR), qui incite

certaines PME à recourir au financement externe (Baños-Caballero, García-Teruel et Martínez-Solano, 2016; Petersen et Rajan, 1997). Ainsi, la croissance induit généralement un besoin de financement de court terme additionnel (Carpenter et Petersen, 2002).

Outre le BFR, d'autres activités induites par la croissance telles que le développement de produit et de marché ou l'acquisition de nouvelles technologies généreront des besoins monétaires. En effet, le développement de produits (anciens ou nouveaux) est dépendant des activités de recherche et développement (R-D) (incluant le processus d'obtention et de test de produits) et d'acquisition des technologies spécifiques qui nécessiteront du financement (Mina, Lahr et Hughes, 2013). Les PME qui désirent accéder à de telles technologies auront besoin du financement autant pour disposer de ces innovations que pour accéder à l'expertise requise sous forme de conseils externes, l'embauche d'un nouveau personnel ou la formation des employés (Gupta, Guha et Krishnaswami, 2013; Littunen et Tohmo, 2003). Quant aux activités de développement de marché (aussi bien nouveau qu'ancien), elles exigent du financement pour la promotion des produits, le déploiement de la force de vente ou le référencement auprès des distributeurs (Sims et O'Regan, 2006). Riding, Orser, Spence et Belanger (2012) montrent que les activités d'exportation augmentent les besoins de financement des PME qui désirent pénétrer des marchés à l'international. Cela inclut aussi bien les coûts de transport des marchandises que ceux de leur distribution sur le marché étranger.

La croissance entraîne pourtant des contraintes et des besoins de financement bancaire à cause de l'amplification de l'incertitude sur la capacité de remboursement des PME. En effet, dans le contexte où la croissance est tirée par les activités d'innovation, Mina *et al.* (2013) montrent que les PME qui déploient des activités de R-D connaissent des contraintes d'accès au financement bancaire dues aux difficultés d'évaluation du succès de leurs projets. Ces contraintes s'exacerbent avec l'intensité d'innovation qui implique la modernisation des processus et de l'outillage, particulièrement lorsque les

mécanismes de protection de la propriété intellectuelle affectent la transparence des emprunteurs potentiels (Mina *et al.*, 2013). Par ailleurs, l'augmentation du BFR peut affecter la capacité de remboursement et augmenter le risque d'insolvabilité voire de faillite des PME (Pierce et Aguinis, 2013). Cette situation peut s'aggraver lorsque les besoins induits par la croissance dépassent les capacités managériales (telles que la coordination et le contrôle des approvisionnements, le suivi de la production, des ventes et des recouvrements ou la négociation avec des parties prenantes externes) (Zhou et Van der Zwan, 2018). C'est pourquoi, Cowling *et al.* (2012) constatent que les banques préfèrent les PME à croissance modérée, avec un niveau d'incertitude et de risque gérable.

En conclusion, la croissance induit des besoins de financement additionnel occasionnés par le changement de structure et de niveau d'activités. Ces changements s'accompagnent de l'incertitude et des contraintes de liquidités susceptibles de décourager l'engagement des banques. La littérature montre que l'accès au financement bancaire fait partie des principaux enjeux de la survie des PME (Audretsch, 2012; Teruel et De Wit, 2017). La section suivante présente la théorie de l'agence qui permet d'expliquer les problèmes de limitation d'accès des PME au financement bancaire.

2.2 THÉORIE D'AGENCE, ASYMÉTRIE D'INFORMATION ET LIMITES D'ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE

La théorie d'agence fait partie des principales perspectives théoriques utilisées en science de gestion pour éclairer la compréhension du fonctionnement des entreprises et le rapport entre les dirigeants et les autres parties prenantes (Payne et Petrenko, 2019). Elle trouve son origine dans la séparation du contrôle et de la gestion d'un actif (Eisenhardt, 1989). Pour Jensen et Meckling (1976), il existe une relation d'agence lorsqu'une partie, appelée principal, délègue, au moyen d'un contrat et pour agir à son nom et pour son compte, ses décisions de gestion à une autre partie, appelée agent. Les problèmes d'agence inhérents à ce contrat de gestion émanent d'une part, du conflit

entre les objectifs du principal et ceux de l'agent et, d'autre part, de la difficulté pour le principal de contrôler le comportement de l'agent (Mitnick, 2019).

Ainsi, la théorie d'agence se fonde sur les hypothèses de l'opportunisme des agents économiques, de leur rationalité limitée et leur aversion au risque (Bendickson, Muldoon, Liguori et Davis, 2016). La première stipule qu'ayant des objectifs divergents, les agents économiques agissent selon leurs propres intérêts, partageant de manière sélective des informations à d'autres parties (Shapiro, 2005). Ce problème d'asymétrie d'information expose le principal à l'incertitude sur le comportement de l'agent et sur les résultats de gestion de l'actif (Mitnick, 2019). La rationalité limitée traduit le fait que les agents économiques ne disposent pas toujours d'une parfaite connaissance et des informations nécessaires à l'évaluation de la performance de l'actif sous contrat de gestion (Panda et Leepsa, 2017). Pour limiter l'incertitude et le risque, l'établissement des contrats vise à contrôler le comportement de l'agent, à travers des incitations et des limitations (Eisenhardt, 1989; Payne et Petrenko, 2019). Les auteurs du courant positiviste de la théorie d'agence se sont intéressés aux situations favorisant la divergence d'objectifs et d'intérêts du principal et de l'agent et à la description des mécanismes de gouvernance susceptibles de résoudre les problèmes d'agence (Eisenhardt, 1989). Ainsi, les problèmes d'agence sont inhérents au fonctionnement des organisations et chacune de ces dernières l'expérimente sous diverses formes et dans différents contextes (Payne et Petrenko, 2019).

Dans le contexte de financement bancaire des PME, le banquier (le principal) met à la disposition du P.-Dir (l'agent) des fonds nécessaires au financement d'une activité ou d'un projet. Au terme de ce contrat de financement, la banque s'attend à une bonne gestion de ces fonds et de l'actif afin d'obtenir à l'échéance le remboursement de son prêt assorti des intérêts subséquents (La Rocca, La Rocca et Cariola, 2011). Pour cela, elle a besoin des informations complètes, compréhensibles et transparentes en vue d'une évaluation adéquate du risque de crédit (Harrison *et al.*, 2022). Cependant, les deux parties n'ont les mêmes enjeux dans la transaction.

St-Pierre (2018) mentionne quelques-uns de ces enjeux. Les P.-Dir des PME ont des motivations et des objectifs d'affaires diversifiés. Ils ne priorisent pas toujours la performance financière (St-Pierre et Cadieux, 2011). Certains ne sont pas dotés de l'expertise financière nécessaire au partage de l'information attendue par le banquier. D'autres peuvent exercer des activités spécialisées (St-Pierre, 2018), dans des secteurs ayant peu d'acteurs de telle sorte que les connaissances les plus essentielles sont limitées à la sphère des entreprises. D'autres encore, tel que ceux qui visent la croissance de leurs activités, peuvent être plus tolérants et preneurs de risques, en développant parfois des activités nouvelles au sein de leur entreprise (Woschke, Haase et Kratzer, 2017). Certaines PME peuvent avoir un court historique financier, limitant l'accès à une meilleure connaissance de leurs antécédents financiers et managériaux (Harrison *et al.*, 2022). Du côté des banquiers, notons à la lumière de St-Pierre (2018) que ces derniers ne prennent aucun risque. La réglementation de leur secteur d'activités exige de développer la prudence dans leurs décisions de financement. Leur engagement auprès des PME les expose à des coûts d'analyse et de surveillance élevés compte tenu des contraintes d'accès aux informations les plus adéquates.

À la lumière de ce qui précède, on constate que la relation entre les banquiers et les P.-Dir est caractérisée par l'asymétrie d'information (Harrison *et al.*, 2022; Rao *et al.*, 2021). Les banques n'ont pas toujours accès à une information complète et transparente qui puisse soutenir adéquatement leur processus d'évaluation du risque de crédit (Harrison *et al.*, 2022). Ainsi, dans le contexte du financement bancaire des PME, la théorie d'agence permet de comprendre les facteurs contraignant l'accès de ces entreprises au financement externe (Rao *et al.*, 2021). Ces facteurs découlent principalement de l'hétérogénéité des attitudes des banquiers et des P.-Dir vis-à-vis du risque et de leurs préférences qui les amènent à agir différemment (Eisenhardt, 1989).

L'ampleur des problèmes d'agence varie généralement avec la forme de gouvernance des PME. La dualité³⁴ managériale est associée à une intensité relativement élevée de problèmes d'agence entre l'entreprise et ses partenaires externes, dont principalement les banques (Naseem, Lin, Rehman, Ahmad et Ali, 2019). Ce contexte exacerbe l'asymétrie d'information puisque, tel que décrit plus haut, les décisions financières sont prises en fonction des intérêts des P.-Dir (Denis, 2001; St-Pierre 2018). Par ailleurs, la présence d'équipes entrepreneuriales favorise le partage des informations et du risque entrepreneurial entre les propriétaires (Cheriet, Jaouen et Lepage, 2023). Pour les banquiers, cette situation peut être favorable à la réduction du risque moral, puisque les membres de l'équipe entrepreneuriale sont solidaires dans leurs obligations envers les autres parties prenantes, particulièrement les bailleurs de fonds.

Un autre facteur qui influence l'intensité des problèmes d'agence est la taille des entreprises. Celles de taille réduite ont généralement de faibles capacités organisationnelles susceptibles de contraindre la production de l'information conformément aux attentes des banquiers. Celles qui sont faiblement dotées en actifs rencontrent parfois des difficultés de constitution des garanties nécessaires à l'atténuation du risque moral (Aterido, Hallward-Driemeier et Pagés, 2011; Berger *et al.*, 2016). Ainsi, l'insuffisance d'actifs intensifie les problèmes d'agence et l'asymétrie d'information entre les entreprises et les banques (Beck *et al.*, 2006), car les prêteurs n'ont pas suffisamment d'informations sur les capacités de production devant assurer la rentabilité de l'entreprise ni sur les moyens de couverture de prêts en cas de défaillance de l'emprunteur. Cette situation les exposerait à l'antisélection et au risque moral. L'effectif et la valeur des actifs sont souvent utilisés par les banques comme des signaux de la capacité organisationnelle soutenant la rentabilité de l'entreprise et sa capacité à produire l'information (Song, Yu et Lu, 2018).

³⁴ Lorsque les fonctions de propriétaire et de dirigeant sont assumées par une seule personne. C'est la situation la plus fréquente chez les sociétés fermées.

Puisque l'exigence des garanties et l'imposition de certaines clauses au contrat d'emprunt ne prémunissent pas forcément du risque de défaillance (Berger *et al.*, 2016; Niinimäki, 2018), certains auteurs préconisent des pratiques qui visent l'établissement de la confiance et la reconnaissance des compétences de l'emprunteur par la banque (Song *et al.*, 2018). Cette confiance pourra être renforcée par les approches relationnelles (Calcagnini, Cole, Giombini et Grandicelli, 2018; Ferri *et al.*, 2019). L'établissement des relations de longue durée entre certains P.-Dir et leurs bailleurs de fonds permet aux banques de réduire la perception d'opacité de leurs clients, améliorant leur accès au financement (Wamba *et al.*, 2018). Prilmeier (2017) montre à partir de 3 171 firmes américaines que le lien entre l'ampleur des clauses restrictives aux contrats d'emprunt et l'intensité³⁵ de la relation bancaire prend une forme en U inversé³⁶. De ce fait, la relation bancaire permet d'accéder aux informations dans une première phase. Ces informations contribuent au renforcement de la surveillance et du contrôle de l'emprunteur (Malmström et Wincent, 2018). L'atténuation des problèmes d'agence qui s'ensuivra augmentera la confiance des banques. Celle-ci induira le relâchement de certaines restrictions imposées aux contrats d'emprunts, améliorant les conditions d'accès au financement et aux opportunités de croissance des PME (Hu, Lian et Su, 2016).

Pour conclure, la théorie de l'agence fournit un éclairage sur les principaux problèmes d'accès au financement bancaire des PME. Ces problèmes émanent souvent d'un contexte conflictuel généré par la divergence d'intérêts et d'objectifs des prêteurs et des emprunteurs. Cette divergence ne favorise pas la production et la diffusion optimale des informations exigées par le prêteur, renforçant l'incertitude et le risque perçu. Dès lors, l'établissement de la confiance entre le banquier et le P.-Dir fait partie des solutions aux problèmes de financement externe des PME (Moro et Fink, 2013). Pour

³⁵ L'auteur définit cette intensité comme le pourcentage du montant de crédit obtenu par un emprunteur auprès d'une même banque sur les cinq dernières années (Prilmeier, 2017, p. 562).

³⁶ Avec l'intensité de la relation bancaire sur l'axe des abscisses et l'ampleur des clauses restrictives sur celui des ordonnées.

établir cette confiance, certaines actions que posent les dirigeants constituent des signaux qui contribuent à la réduction de l'asymétrie d'information et au renforcement de la compréhension mutuelle (Ferri *et al.*, 2019). La prochaine section présente l'importance de la théorie du signal en contexte de financement bancaire.

2.3 THÉORIE DU SIGNAL EN CONTEXTE DU FINANCEMENT BANCAIRE

Cette section aborde la théorie du signal mobilisée dans le cadre de cette étude, en vue de la compréhension de l'impact de la gestion des liquidités sur l'accès au financement bancaire des PME par l'entremise de la confiance. Nous décrivons cette théorie avant d'analyser son utilité pour notre objet de recherche.

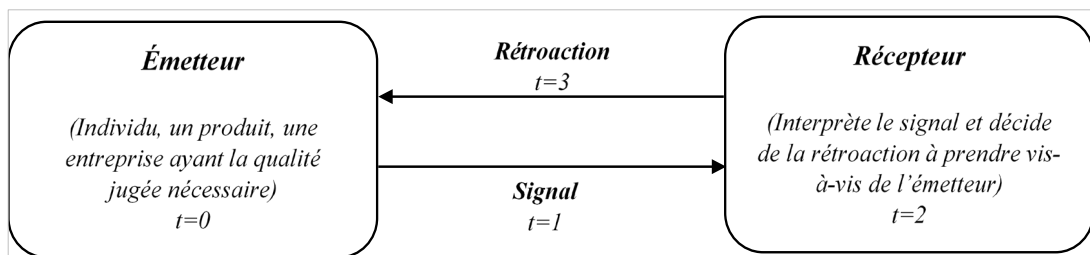
2.3.1 Description de la théorie du signal

Rappelons que selon la théorie de l'agence, l'existence de l'information asymétrique entre les PME et leurs diverses parties prenantes fait partie des principales problématiques en matière d'accès aux ressources monétaires externes (Rao, Kumar et Madhavan, 2019). Dans le contexte du financement bancaire, les informations transmises par une entreprise sont parfois imparfaites et génèrent de l'incertitude sur les compétences et les intentions des emprunteurs d'une part, et les attentes des prêteurs d'autre part, expliquant les difficultés d'accès au financement (Alsos et Ljunggren, 2017). La présence de l'asymétrie d'information dans le fonctionnement des organisations constitue l'hypothèse fondamentale de la théorie du signal (Busenitz *et al.*, 2005), qui trouve son importance dans les relations qu'entretiennent les dirigeants d'entreprises et leurs bailleurs de fonds (Alsos et Ljunggren, 2017; Eddleston, Ladge, Mitteness et Balachandra, 2016).

Pour Rutherford, Mazzei et Oswald (2018), la théorie du signal vise la réduction de l'asymétrie d'information entre un ou plusieurs émetteurs et un ou plusieurs récepteurs. Connelly, Certo, Ireland et Reutzel (2011) identifient quatre concepts relatifs à la

théorie du signal. Il s'agit de *l'émetteur*, du *récepteur*, du *signal* et de la *rétroaction* (*feedback*) tel qu'illustrés à la figure 2.1.

Figure 2.1
Théorie du signal



Source : adaptée de Connelly *et al.* (2011, p. 44).

D'après Connelly *et al.* (2011), l'émetteur est toute personne interne à l'entreprise, le dirigeant ou un membre de l'équipe dirigeante, qui dispose d'une information relative à l'organisation, les individus ou un produit quelconque, à laquelle d'autres parties prenantes à l'externe de la firme ne peuvent avoir accès. Il se situe au temps 0 sur la figure 2.1. Le récepteur est tout utilisateur externe de l'information. Pour ce dernier, l'information détenue par l'émetteur devrait être utile (Connelly *et al.*, 2011; Rutherford *et al.*, 2017). La qualité de l'émetteur sera jugée en fonction de l'utilité de son information. Elle (la qualité) réfère à la capacité sous-jacente et non observable d'un émetteur à remplir les besoins ou les exigences en information des utilisateurs externes du signal (Connelly *et al.*, 2011).

Pour Alsos et Ljunggren (2017), « signals are the information sent from the signaler to the receiver to communicate information that is otherwise unobservable to the receiver [...] » (p. 569). Busenitz *et al.* (2005) définissent le signal comme « new information that may change our current understanding of a future state » (p. 3). Nous considérons que le signal est toute information transmise par un émetteur vers un récepteur, dont l'interprétation par ce dernier peut changer l'évaluation de la situation,

qu'elle soit relative à l'organisation, aux individus ou au produit. Dans le cas de cette recherche, il s'agit des conditions et de l'accès au financement bancaire des PME.

Ainsi compris, le signal comporte certaines caractéristiques. Il peut être négatif ou positif (Connelly *et al.*, 2011; Rutherford *et al.*, 2017). Connelly *et al.* (2011) notent que les travaux antérieurs sur la théorie du signal se sont focalisés sur les signaux intentionnellement positifs en vue de favoriser les meilleurs attributs des organisations. Pour cela, les actions entreprises par les organisations devraient être porteuses d'une information sous-jacente interprétable par les parties prenantes externes (récepteurs) (Taj, 2016).

Le signal doit aussi être honnête, observable, fréquent et cohérent (Connelly *et al.*, 2011). Un signal honnête est celui qui peut être compris et complètement interprété par le récepteur, alors que l'émetteur peut le transmettre de manière fréquente et sans ambiguïté (avec cohérence) (Rutherford *et al.*, 2017). Ainsi, le signal arrive à être confirmé lorsqu'il est fréquent, répété dans une succession d'expériences (Bergh, Connelly, Ketchen et Shannon, 2014). Il comporte un coût qui est négativement corrélé à sa qualité et sa reproduction est aussi coûteuse (Busenitz *et al.*, 2005; Rutherford *et al.*, 2017). Il est observable lorsque le récepteur est capable de le remarquer (Connelly *et al.*, 2011). Dans le cas contraire, le signal demeure une action interne à l'entreprise. Un signal efficace remplit ces caractéristiques et est complètement interprété par le récepteur (Connelly *et al.*, 2011).

Quant au récepteur, il est toute personne ou toute organisation externe à l'entreprise qui a besoin de l'information à propos de cette dernière (Connelly *et al.*, 2011). Il importe de noter que l'émetteur et le récepteur ont généralement des intérêts conflictuels, conformément à la théorie de l'agence (Busenitz *et al.*, 2005). L'effectivité du signal devrait se traduire par des actions prises par le récepteur (Connelly *et al.*, 2011; Taj, 2016). Son comportement par rapport à un signal peut dépendre des signaux antérieurs reçus (Connelly *et al.*, 2011). Dans le cadre du

financement bancaire, ces actions peuvent consister à la détérioration des conditions de financement comme le taux d'intérêt, la garantie ou l'assouplissement de certaines clauses restrictives (Eddleston *et al.*, 2016). Outre ces actions, le récepteur peut aussi émettre les contre-signaux ou rétroactions envers l'émetteur (temps 3 de la figure 2.1). Étant donné la réciprocité de l'asymétrie d'information, les rétroactions peuvent apporter de nouvelles informations à l'émetteur qui pourra ajuster ses signaux, ou en émettre de nouveaux (Alsos et Ljunggren, 2017). Éventuellement, on pourra être préoccupé par le délai que peut prendre le récepteur à renvoyer ses rétroactions recherchées par les émetteurs. Ainsi, l'attention du récepteur peut améliorer la qualité du signal (Alsos et Ljunggren, 2017; Connelly *et al.*, 2011).

Outre les rôles de l'émetteur et du récepteur, l'efficacité du signal dépend aussi de l'environnement, caractérisé par la présence des institutions formelles ou informelles (Connelly *et al.*, 2011; Taj, 2016). L'environnement peut réduire l'observabilité d'un signal. Par exemple, dans un contexte de turbulence environnementale (telle qu'une crise financière, économique ou sanitaire), les banques peuvent difficilement constater les efforts managériaux d'une entreprise qui chercherait à accéder au financement (Ferrando, 2020). Aussi, dans un environnement caractérisé par des organisations informelles, le signal émis par un dirigeant d'entreprise peut être brouillé et mal reçu par une banque, pour qui toutes les entreprises rencontreraient des difficultés managériales (Álvarez-Botas et González, 2021). Ces exemples nous conduisent à discuter de l'application de la théorie du signal dans le contexte du financement bancaire.

2.3.2 Théorie du signal dans le contexte du financement bancaire des petites et moyennes entreprises en croissance

Rutherford *et al.* (2017) présentent quelques avenues d'application de la théorie du signal en matière de financement des PME. En ce qui concerne l'accès au financement bancaire, le recours à la théorie du signal peut nous éclairer sur l'impact des actions des dirigeants d'entreprises sur la perception que les banques ont de la qualité ou des

intentions des emprunteurs. Ceci suppose de comprendre de quelle manière les banques interprètent les signaux émis par les dirigeants d'entreprises. Ces signaux représentent-ils une compétence nouvellement acquise ou des capacités managériales déjà développées dans le passé et qui permettront de bien gérer l'actif financé? Qu'est-ce qui peut influencer l'évaluation de ces signaux par les banquiers (les pratiques de gestion de l'encaisse, les pratiques visant la réduction des coûts d'exploitation, la fréquence ou la régularité des opérations avec la banque ou la présence de gros clients qui paient régulièrement leurs factures)? Pour le dirigeant d'entreprise, ces questions peuvent signaler l'importance de savoir comment la confiance des bailleurs de fonds peut s'améliorer à partir de l'interprétation de signaux clairs et compréhensibles. Quelles sont les sources des signaux éventuellement efficaces (le dirigeant, les fournisseurs, le marché, la renommée du produit ou les clients)? Quels types d'actions faudrait-il entreprendre pour influencer la confiance des bailleurs de fonds?

Les actions entreprises par les dirigeants en termes d'amélioration de la gestion des liquidités ainsi que la maîtrise et la réduction des coûts d'exploitation pourront permettre à la banque d'évaluer la qualité, la viabilité, l'engagement et les compétences des dirigeants en matière de gestion d'actifs pour lesquels le financement est sollicité (Eddleston *et al.*, 2016). Elles constitueront des signaux intentionnels et complémentaires aux résultats et ratios financiers, facilitant l'interprétation et la compréhension de ces derniers (Rutherford *et al.*, 2017; Ferri *et al.*, 2019). En même temps, elles peuvent être interprétées par les banques comme des rétroactions visant la réduction des contraintes d'accès au financement, initialement rencontrées par les entreprises (Eddleston *et al.*, 2016).

En conclusion, la théorie du signal permet de comprendre la dynamique des actions que peuvent opérer les P.-Dir pour réduire l'incertitude et améliorer les conditions et l'accès au financement bancaire des PME. Cela est possible dans la mesure où l'interprétation de ces actions influence la confiance des banquiers et celle-ci permettra d'atténuer le risque perçu de l'emprunteur. Alors, comment la confiance des banquiers

émerge-t-elle? La prochaine section fournit quelques éléments théoriques permettant de répondre à cette question.

2.4 CONFIANCE ET ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN CROISSANCE

Jusqu'ici, nous avons évoqué la confiance comme un important facteur d'accès au financement bancaire. En effet, dans une relation institutionnelle comme celle du financement bancaire, Hirsch *et al.* (2018) montrent que la confiance permet de réduire les problèmes d'agence, le risque moral et de sélection adverse ainsi que les coûts de transaction. Dans les paragraphes qui suivent, nous définissons la confiance, examinons son impact sur l'évaluation et l'accès au crédit et les mécanismes par lesquels elle peut être renforcée pour un meilleur accès au financement bancaire des PME grâce au signal qui pourrait être transmis par les pratiques de gestion.

2.4.1 Définition et dimensions de la confiance

La confiance a été au centre d'intérêt de plusieurs domaines scientifiques tels que la psychologie, la sociologie, l'économie et la gestion (Eikeland et Saevi, 2017; Ennew et Sekhon, 2007). Cette diversité d'approches de la confiance implique également une diversité de conceptualisations et de définitions de ce construit. Le tableau 2.2 présente quelques définitions et dimensions de la confiance.

Du point de vue sociologique, la confiance est un construit social, un produit des interactions humaines (Eikeland et Saevi, 2017). Ainsi, les sociologues mettent en exergue des dimensions telles que les attentes, la croyance, l'engagement, la coopération ou la collaboration. Sztompka (1999) conçoit la confiance comme un pari, évoquant l'idée d'attentes, selon lesquelles d'autres individus agiront dans le sens du bien-être ou de l'intérêt du sujet. Il distingue, à cet effet, les sujets et les objets de la confiance (*trust subjects and objects*). Les premiers sont les acteurs qui placent leur confiance dans les seconds. Et ces derniers en sont les bénéficiaires (Bentele et

Seidenglanz, 2008). Pour réaliser son pari, le sujet doit faire preuve de croyance et d'engagement (Sztompka, 1999).

Tableau 2.2
Définitions et dimensions de la confiance

Auteur	Définition de la confiance	Dimensions/facteurs de la confiance	Domaine d'études
Ennew et Sekhon (2007)	« an individual's willingness to accept vulnerability on the grounds of positive expectations about the intentions or behaviour of another in a situation characterised by interdependence and risk » (p. 63).	Expertise et compétence. Intégrité et cohérence. Communication. Valeurs partagées. Intérêt et bienveillance.	Finance : secteur bancaire.
Fukuyama (1995)	« expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of the members of that community » (p. 26).	Éthique sociale.	Sociologie.
Mayer <i>et al.</i> (1995)	« willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (p. 712).	Compétences. Bienveillance. Intégrité.	Finance : secteur bancaire.
Nooteboom, Berger et Noorderhaven (1997)	« a partner's ability to perform according to the intentions and expectations of a relationship (competence trust) or his or her intentions not to defect (intentional trust) » (p. 311).	Compétence. Intention. <i>Habitualization trust.</i> <i>Institutionalization trust.</i>	Gouvernance en contexte d'alliances.
Sztompka (1999)	« a bet about the future contingent actions of others » (p. 25).	Croyance (<i>belief</i>). Engagement (<i>commitment</i>).	Sociologie.
Zaheer, McEvily, et Perrone (1998)	« the expectation that an actor can be relied on to fulfill obligations, will behave in a predictable manner, and will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present » (p. 143).	Cognitive. Comportemental. Émotionnel. Dimensions présentes au niveau interpersonnel et interorganisationnel.	Gouvernance : relations interorganisationnelles.

Source : élaboré par l'auteur à partir de la littérature.

La conception de la confiance comme attentes positives (*expectations*) ou croyance est mise en avant dans plusieurs travaux depuis Luhmann (1979). En lien avec les attentes, la croyance incite les individus à agir comme s'ils disposaient des connaissances sur les comportements futurs d'autres acteurs (Sztompka, 1999). L'engagement en

revanche fait référence aux motivations telles que l'intérêt, les besoins ou des attentes, qui justifieraient le déploiement de la confiance (Sztompka, 1999). L'intérêt, les besoins et les attentes font généralement l'objet de négociation et de collaboration. Ainsi pour Putnam (2000), la confiance découle d'une réciprocité développée dans un contexte de collaboration avec d'autres partenaires. L'auteur conçoit la confiance comme le résultat d'une démarche volontariste dans une relation de coopération. Et d'après Luhmann (1979), en impliquant des attentes positives, la confiance contribue à la réduction de la complexité dans les relations sociales et transactionnelles, principalement lorsque celles-ci peuvent induire des problèmes d'agence.

Dans cette approche sociologique de la confiance, Fukuyama (1995) mentionne la dimension éthique. Pour cet auteur, la confiance tire ses fondements dans les valeurs et normes sociales de collaboration. Les valeurs telles que l'honnêteté et le respect des engagements constituent les fondements de la confiance au sein d'une communauté. La même acception éthique est relevée par Uslaner (2002), pour qui la confiance est d'ordre moral et tire ses fondements dans les relations sociales des individus.

Les définitions proposées par des auteurs en sciences des organisations font mention, de manière générale, de l'incertitude et du risque, de la vulnérabilité qui découle du risque et de l'interdépendance qui favorise la croyance aux attentes (comportements futurs) (Ennew et Sekhon, 2007). Ces éléments se retrouvent dans la définition proposée par Mayer *et al.* (1995). Pour cet auteur, dans une relation d'interdépendance, la confiance implique l'acceptation d'une certaine vulnérabilité (la tolérance du risque), en contrepartie de la croyance aux attentes d'un comportement mutuellement bénéfique des acteurs. La confiance, selon Mayer *et al.* (1995), peut se construire sur la base de la perception de compétences (habiletés ou caractéristiques qui permettent d'exercer une influence dans un domaine particulier), de bienveillance (propension à agir selon l'intérêt de l'autre partie) et d'intégrité (capacité d'agir selon les principes jugés acceptables). Elle permet de s'engager dans une relation d'affaires dans un environnement incertain et peu contrôlable (Sztompka, 1999).

Les auteurs qui ont travaillé sur la théorie des contrats placent la confiance au centre des mécanismes de contrôle du risque lié aux coûts de négociation et de surveillance des relations transactionnelles (Schepker, Oh, Martynov et Poppo, 2014). Pour Williamson (1993), la confiance implique le risque. D'après lui, faire confiance revient à prendre le risque dépendamment de la performance attendue de l'autre partie. La tolérance d'un tel risque facilite le processus de négociation du contrat et de surveillance de l'autre partenaire. Pour Chen, Chen, Liu et Yao (2018), les liens antérieurs de confiance établis entre deux parties influencent négativement la sévérité de l'application de certaines clauses contractuelles. Distinguant les mécanismes de contrôle (lié aux incitations) et de coordination (en lien avec les attentes et les comportements) (Malhotra et Lumineau, 2011), Chen *et al.* (2018) trouvent que la confiance basée sur la compétence exerce un effet inhibiteur sur la sévérité de coordination du contrat.

Par ailleurs, pour Sekhon, Roy, Shergill et Pritchard (2013), la confiance peut être construite sur la base de la connaissance (*cognitive trust*) ou sur celle affective (*affective trust*). La confiance cognitive relève du rationnel. Elle se fonde sur les connaissances des caractéristiques, des capacités et des compétences de l'autre partie qui permettent d'évaluer sa fiabilité. La connaissance de ces caractéristiques émerge à l'issue de plusieurs interactions inscrites dans la durée. Ainsi, la perspective cognitive implique une décision consciente et met l'accent sur la raison et l'expérience, en tant que seules garantes de la confiance (Sekhon *et al.*, 2013). La confiance affective est, en revanche, développée à partir de multiples interactions entre les parties qui réduisent leurs distances physique et émotionnelle et ont en commun un certain nombre de valeurs (Johnson et Grayson, 2005). De ce point de vue, la confiance affective relève de la subjectivité. Elle renforce le sentiment et l'intention de l'autre à agir de manière moins opportuniste, favorisant une crédibilité réciproque (Sekhon *et al.*, 2013). D'après Sekhon *et al.* (2013), la dimension affective de la confiance se situe en aval de celle cognitive. Cela peut s'expliquer par l'importance que le sujet accorde à ses attentes avant d'engager des interactions et de mobiliser les liens émotionnels et affectifs. Ainsi,

autant la confiance peut émerger rapidement, elle peut aussi facilement être ébranlée (Kim, Dirks et Cooper, 2009), car elle est liée aux traits de personnalité des individus (Johnson et Grayson, 2005).

Pour Valentini (2020), la confiance peut être conçue sous le prisme de l'action et de la condition. La confiance comme action relève du rationnel ou de l'évaluation selon les connaissances disponibles. Elle implique une proactivité du sujet et de l'objet dont l'engagement favorise des actions pouvant influencer le comportement de l'autre partie. Ainsi, la confiance résulte d'un jugement et d'une évaluation en termes de coûts et bénéfices communs entre les parties et occasionne la prise de risque (Valentini, 2020). La confiance comme condition fait allusion à une prédisposition psychologique fondée sur des attributs émotionnels et affectifs, qui animent les intentions des acteurs. Elle renvoie aux attentes, aux attitudes, aux normes sociales et aux obligations morales (Valentini, 2020).

Nooteboom *et al.* (1997) montrent que la confiance émerge d'un processus d'interactions habituelles (*habitualization trust*) ou d'un ensemble de normes et de valeurs partagées (*institutionalization trust*). L'*habitualization trust* se fonde sur des relations et échanges sociaux. Elle exige du temps, de la formation des habitudes, du renforcement des liens sociaux et un contexte spécifique afin de développer des liens de familiarité et de compréhensions mutuelles. L'*institutionalization trust*, en revanche, fait allusion à l'institutionnalisation des valeurs et des normes qui forment une éthique des relations transactionnelles. Elle se développe à partir des interactions qui rendent possible la qualification de certaines valeurs et normes partagées, tant au niveau des individus que des organisations (Hirsch *et al.*, 2018).

Zaheer *et al.* (1998) distinguent la confiance interpersonnelle de celle inter-organisationnelle. La confiance interpersonnelle se situe au niveau primaire des relations interorganisationnelle. Elle peut être définie comme « the extent of a boundary-spanning agent's trust in her counterpart in the partner organization » (Zaheer

et al., 1998, p. 142). Dans le contexte de la relation bancaire, la confiance interpersonnelle fait intervenir le banquier (agent commercial ou directeur de compte) et le représentant de la PME. En revanche, la confiance interorganisationnelle fait référence à une culture et à des normes de travail favorables à la confiance entre les employés d'une organisation et ceux d'une autre organisation (Hirsch *et al.*, 2018; Jackowicz et Kozłowski, 2019). Elle est définie par Zaheer *et al.* (1998) comme « the extent of trust placed in the partner organization by the members of a focal organization » (p. 142) et par Hirsch *et al.* (2018) comme « the shared expectations of several members of an organization with regard to an institutional partner » (p. 39). Prise au niveau interorganisationnel, la confiance constitue un catalyseur de l'établissement et du fonctionnement des relations sociales et des transactions économiques (Valentini, 2020). Ainsi, la confiance interorganisationnelle se traduit par un encouragement à la tolérance du risque ou de la vulnérabilité car l'organisation concède que certains individus ou d'autres systèmes organisés agiront avec prévisibilité et bonne volonté (Hirsch *et al.*, 2018; Nienaber *et al.*, 2014).

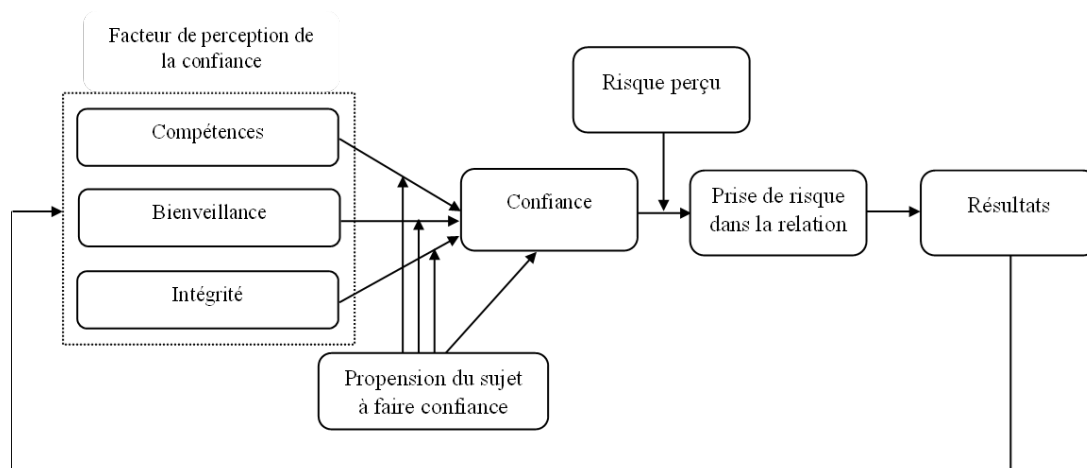
Dans une perspective d'interactions entre les acteurs socio-économiques, la confiance peut agir comme un antécédent à l'image et ou à la réputation d'une organisation. De ce point de vue symbolique, Romenti (2013) montre que les organisations s'appuieront sur la confiance dans la gestion de leur relation et leur communication avec leurs parties prenantes afin de prévenir la manière dont elles seront perçues par ces dernières. Parallèlement à cette vue symbolique, certains auteurs ont montré que la confiance constitue un antécédent aux comportements organisationnels (*behavioural view*) (Valentini, 2020). Ainsi, grâce à la confiance, les organisations peuvent définir un ensemble d'actions, une manière d'agir et de se comporter bénéfique à toutes les parties (Valentini, 2020). Ces différentes conceptualisations de la confiance se retrouvent dans les travaux conduits dans le secteur bancaire (Ennew et Sekhon, 2007; Hirsch *et al.*, 2018).

En effet, les travaux empiriques sur la confiance dans le secteur bancaire peuvent être classés en trois catégories : ceux qui s'intéressent à la confiance des clients envers leurs banques (et/ou banquiers), ceux qui étudient la confiance des banquiers envers leurs clients et ceux qui conçoivent la confiance comme une variable dyadique et interdépendante entre les banquiers et leurs clients. Les travaux formant la première catégorie tirent leur fondement de la théorie de l'engagement et de la confiance de Morgan et Hunt (1994). Ils se positionnent dans une dimension symbolique des relations interorganisationnelles. Ils mettent l'emphase sur les attentes des clients et leur perception de la qualité des services obtenus qui permettent de justifier leur fidélité et leur loyauté envers leur institution financière (Carlander, Gamble, Gärling, Johansson, Hauff et Holmen, 2018; Nienaber *et al.*, 2014; Refait-Alexandre et Serve, 2020). Ceux qui s'orientent vers la confiance des banquiers envers leurs clients ont mis l'emphase sur son influence sur la facilité d'accès aux services bancaires, dont principalement le financement (Hirsch *et al.*, 2018; Moro et Fink, 2013; Moro *et al.*, 2015) et sur la structure financière des banques (Jin, Kanagaretnam et Wang, 2020). Et enfin, la troisième catégorie regroupe des travaux qui s'intéresse à un arbitrage entre la confiance qui implique une tolérance du risque et le comportement opportuniste des agents économiques (Kautonen *et al.*, 2020). Ainsi, dans une optique béhavioriste, la confiance mutuelle entre les banquiers et les représentants des entreprises permet de réduire l'opportunisme, favorise la réduction du risque perçu, garantit la prévisibilité des comportements des parties et les meilleures conditions d'accès aux services bancaires (Dahlstrom, Nygaard, Kimasheva et Ulvnes, 2014; Mayer *et al.*, 1995).

Nous adoptons dans ce travail la définition de la confiance et ses dimensions proposées par Mayer *et al.* (1995) (compétence, bienveillance et intégrité). Ces trois dimensions englobent les perspectives cognitives et intentionnelles de la confiance (Moro *et al.*, 2012) et peuvent s'appliquer tant au niveau interpersonnel qu'à celui interorganisationnel (Mayer *et al.*, 1995). En effet, la confiance émane d'une perception de compétences, de bienveillance et d'intégrité à partir d'un certain nombre d'antécédents. Ceux-ci peuvent être relatifs aux caractéristiques des entreprises et des

individus ou aux actions entreprises par ces derniers (Mayer *et al.*, 1995). Selon la propension du sujet à faire confiance (définie par ses valeurs personnelles [Legohérel, Callot, Gallopel et Peters, 2004]), la perception de ces facteurs renforcera sa confiance envers l'objet. Cette confiance réduira le risque perçu et renforcera sa tolérance au risque qui se traduira par un engagement du principal à travers la prise de décision « risquée ». Celle-ci contribuera à l'atteinte des résultats espérés par l'objet. La figure 2.2 présente le modèle du développement de la confiance à partir de trois dimensions : compétence, bienveillance et intégrité.

Figure 2.2
Modèle de la confiance proposé par Mayer *et al.* (1995)



Source : Mayer *et al.* (1995, p. 715) (traduction libre).

La prochaine section analyse quelques résultats empiriques relatifs à l'impact de la confiance sur l'accès des PME au financement bancaire.

2.4.2 Confiance et accès au financement bancaire par les PME

La littérature consacrée aux approches relationnelles de financement bancaire soutient que le maintien des liens sociaux entre les employés des banques et les dirigeants des PME contribuent au renforcement de la confiance mutuelle qui améliore les conditions

de financement (Donker *et al.*, 2020). Cette amélioration est due à l'accroissement de la tolérance au risque induite par la confiance.

2.4.2.1 *La tolérance au risque*

La tolérance au risque reflète la propension à laquelle une personne ou une organisation s'investit dans les activités risquées. En d'autres termes, la tolérance au risque indique à quel point l'on est capable de s'engager dans une action risquée³⁷ (IRM, 2011). Cet engagement sous-entend une certaine connaissance des résultats attendus des actions à entreprendre (McMullen et Shepherd, 2006).

Dans le secteur financier, la tolérance au risque a été mesurée objectivement et subjectivement. Objectivement, elle est évaluée par la proportion des actifs à risque sur l'ensemble du portefeuille d'actifs détenus par un individu ou une organisation (Yao, Sharpe et Wang, 2011). Quant à la mesure subjective, elle réfère au niveau de risque que l'intéressé rapporte être capable d'accepter (Grable et Lytton, 1999; Yao *et al.*, 2011). La tolérance, l'aversion ou encore la neutralité sont différents comportements ou attitudes des individus face au risque (Aven, 2013; St-Pierre et Fadil, 2017). L'attitude face au risque dépend des valeurs personnelles et du contexte de l'environnement de l'individu (décideur) (Legohérel *et al.*, 2004) qui influencent sa perception du risque. Celle-ci est une mesure attribuée au risque (Aven, 2013). Ainsi, l'attitude face au risque permet de comprendre le comportement des individus devant des situations risquées.

Dans le secteur bancaire caractérisé par une aversion au risque pour des raisons développées au premier chapitre de cette thèse, la perception du risque varie d'un agent à un autre, selon les exigences de son travail et ses caractéristiques personnelles (âge,

³⁷ Il est important de distinguer la tolérance et l'appétit au risque. Si la première renvoie au niveau de risque acceptable (possible), le second indique le risque souhaitable. La tolérance au risque aurait donc une portée plus large que celle de l'appétit au risque (IRM, 2011).

genre, expérience) (Sheedy et Lubojanski, 2018). Ainsi, Sheedy et Lubojanski (2018) notent que dans les banques, les responsables des activités opérationnelles, ceux dont les tâches consistent à accorder des prêts, négocier des titres et des produits dérivés, gérer des actifs, conseiller des clients, souscrire des assurances et fournir des services de transaction/courtage sont plus susceptibles de prendre des risques, étant en relation avec leurs clients. Les directeurs de comptes dont la tâche consiste entre autres à conseiller les clients et à leur accorder des prêts font partie des responsables opérationnels. Les informations qualitatives additionnelles issues de leurs relations de proximité avec leurs clients renforceront leur confiance grâce à une meilleure connaissance de leurs clients et une meilleure compréhension de leurs états financiers. Cette confiance réduira le risque perçu qui se traduira par leur engagement pour les meilleures conditions de financement. La tolérance au risque pourra se traduire par le renforcement de la stabilité à long terme des relations personnalisées, dans une meilleure compréhension des routines des deux parties (Moro *et al.*, 2015). Elle pourra faciliter le partage d'informations et réduire le taux de refus des demandes de crédit (Kautonen *et al.*, 2020). Quelques résultats des travaux empiriques montrent comment la confiance induit le relâchement des contraintes d'accès au financement par le truchement d'accroissement de la tolérance au risque des banquiers.

2.4.2.2 *Confiance, tolérance au risque et accès au financement bancaire : quelques évidences empiriques*

Déjà en 1998, Harhoff et Körting trouvaient auprès de 1 399 PME allemandes que la confiance mutuelle entre les gestionnaires de crédit et les représentants des PME menait à une réduction du coût de l'endettement et de la valeur des garanties exigées par la banque. Aussi, aux États-Unis, dans une étude auprès de 3 404 PME, Uzzi et Gillespie (1999) montraient que, renforcée par l'encastrement des liens sociaux entre les banquiers et les entreprises, la confiance mutuelle contribuait à la réduction du coût de financement de ces dernières. Dans la même veine, Uzzi et Lancaster (2003) trouvent auprès de 11 banques de la ville de Chicago que la confiance facilite les apprentissages mutuels et le transfert de connaissances entre les gestionnaires de crédit et leurs clients.

Des résultats similaires ont été trouvés en Italie par Howorth et Moro (2012) auprès de 365 PME. Leur étude établit aussi un lien positif entre la durée de la relation bancaire et le degré de confiance des gestionnaires de crédit. Elle montre qu'un faible niveau de confiance est associé à une forte intensité de supervision de crédit, occasionnant la hausse des coûts de transaction. Toujours dans le nord-est italien, Moro *et al.* (2012) trouvent à partir de 457 relations banque-PME que l'exigence des garanties personnelles intervient au début de la relation bancaire des entreprises. Avec le temps, le développement de la confiance (la réduction de l'incertitude) induit un faible niveau d'engagement des ressources personnelles des P.-Dir comme moyen de couverture du risque de crédit. Dans le même contexte, Moro et Fink (2013) trouvent que la confiance des gestionnaires de crédit améliore l'accès à des informations quantitatives et qualitatives de nature formelle et informelle et permet l'accès à des montants de financement plus importants pour les PME. Elle réduit, à cet effet, l'ampleur du rationnement de crédit. En Espagne, les travaux de Hernández-Cánovas et Martínez-Solano (2010) ont montré que la confiance des gestionnaires de crédit améliore l'accès au financement et réduit les coûts de la dette. Tout récemment, le modèle proposé par Hirsch *et al.* (2018) à partir de 81 relations de crédit au sein de deux banques allemandes établit que la confiance interorganisationnelle améliore le processus de négociation des contrats d'emprunt, réduisant l'intensité de surveillance de l'emprunteur, les coûts d'agence et ceux de transaction. Pour ces auteurs, pour qui la confiance interorganisationnelle se fonde sur les liens interpersonnels entre les représentants des institutions partenaires, la confiance renforce les interactions de coopération basées plus sur des informations informelles plutôt que formelles et les contrats prennent la forme d'ententes plus complètes. Cela aboutit à l'amélioration de la qualité de négociation grâce à l'engagement des parties et leurs dispositions à trouver rapidement et facilement un terrain d'entente. Ainsi, la confiance permet de réduire le niveau du risque perçu chez les banquiers (Hirsch *et al.*, 2018).

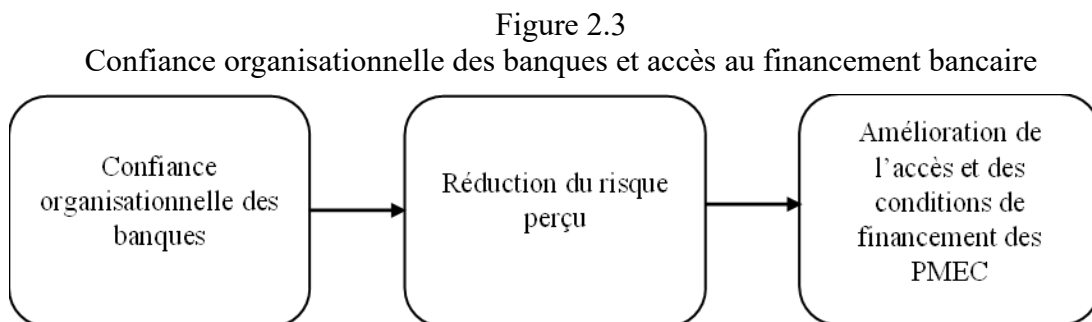
Par ailleurs, Hirsch *et al.* (2018) montrent que la confiance interpersonnelle est corrélée à celle interorganisationnelle. En effet, dans une étude conduite auprès de 1 500 PME

japonaises, Uchida *et al.* (2012) trouvent que dans une approche relationnelle, les gestionnaires de crédit procèdent à la première évaluation des dossiers de demande de crédit et obtiennent des informations qualitatives qu'ils utilisent pour la décision d'octroi de financement. Certaines de ces informations peuvent être partagées avec d'autres agents au sein d'une même institution bancaire, renforçant les interactions entre la banque et la PME. Les avantages de telles interactions peuvent se traduire par la multiplicité³⁸ (*multiplexity*) qui renvoie à une diversité de services comme le conseil non sollicité, l'accès à d'autres réseaux d'affaires et à des ressources spécifiques, de bénéficier d'une bienveillance amicale et réciproque, inhibant les tensions conflictuelles (Hirsch *et al.*, 2018; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003). Dans une récente étude conduite auprès des PME canadiennes, Gill et Wilson (2021) trouvent que le maintien des interactions entre les P.-Dir des PME et les banquiers contribue à réduire le coût du capital d'emprunt et rend efficace la structure financière de l'entreprise. Aussi, après avoir étudié un million de prêts offerts par 296 agences bancaires en Allemagne, Puri, Rocholl et Steffen (2017) concluent que les banques qui adoptent une approche relationnelle et qui utilisent des informations issues d'une telle approche agissent différemment de celles qui ne disposent pas de ces informations, tant dans la sélection que dans le suivi ultérieur des emprunteurs. Cela contribue à réduire les défauts de remboursement des prêts.

Ces résultats empiriques permettent de conclure que l'établissement de la confiance entre les représentants des PMEC et les banquiers constitue un déterminant d'accès au financement bancaire et d'amélioration des conditions d'endettement de ces entreprises, comme présenté à la figure 2.3. Hirsch *et al.* (2018) mentionnent d'ailleurs que « building an intensive trust-based relationship between SMEs and the bank's relationship manager can therefore be a decisive competitive advantage for the borrowing company » (p. 49).

³⁸ Initialement défini par Uzzi et Gillespie (1999), une relation multiplexe est celle dans laquelle les personnes sont liées par plus d'un rôle. Ainsi, un gestionnaire de crédit serait à la fois financier, conseiller de l'entreprise et formateur en gestion de trésorerie pour un emprunteur.

En dépit de son impact sur l'accès au financement, la littérature empirique ne montre pas suffisamment comment la confiance peut se développer entre les représentants des PME en croissance et les banquiers.



Source : conçu par l'auteur.

À cet effet, Hirsch *et al.* (2018) suggèrent aux chercheurs de s'intéresser à la problématique du développement de la confiance entre ces deux catégories d'acteurs. Aussi, au terme de sa revue de littérature mobilisant 254 travaux produits dans différents pays, Valentini (2020) note un besoin de renforcement des cadres théoriques et conceptuels sur la confiance et la nécessité des approches davantage axées sur les problèmes des parties prenantes de la société. Notre étude s'aligne sur ces travaux et s'intéresse au développement de la confiance entre les banquiers et les propriétaires-dirigeants des PME.

2.4.3 Développement de la confiance interorganisationnelle en contexte de relation de financement bancaire des PME en croissance

Selon le modèle de Mayer *et al.* (1995), la confiance entre les banques et les PME se développe à partir d'une perception de compétence, de bienveillance et d'intégrité fondée sur un certain nombre d'antécédents (voir figure 2.2).

2.4.3.1 *Confiance basée sur la compétence*

La compétence comme composante de la confiance fait référence aux attentes selon lesquelles un partenaire est fiable et possède les aptitudes techniques nécessaires à l’accomplissement de ses obligations (Connelly *et al.*, 2018). C’est un ensemble d’habiletés fonctionnelles qui s’acquièrent avec le temps et forgées par l’expérience, des performances antérieures qui motivent l’engagement du sujet (Williamson, 1993). Dans ce sens, la crédibilité d’un partenaire sera fondée sur une base rationnelle, une preuve d’accomplissement des attentes de l’autre partie et l’assurance d’une certaine responsabilité observée au cours d’une relation antérieure (Connelly *et al.*, 2018). Dans un contexte transactionnel, la durée de la relation permet aux partenaires d’avoir une expérience de services rendus et d’obligations accomplies susceptibles de renforcer la perception de compétence (Connelly *et al.*, 2018). Ainsi, Das et Teng (2001a) placent l’ouverture et la propension à partager les informations à la genèse de la confiance basée sur la compétence. D’après eux, le sujet dispose de deux moyens d’accéder aux informations de son partenaire : soit directement par la communication avec ce dernier, soit à travers le réseau de collaboration de l’objet. La fréquence d’échanges d’information renforcera la connaissance mutuelle (Howorth et Moro, 2012; Jackowicz et Kozłowski, 2019).

En contexte d’endettement bancaire, le prêteur s’intéressera à divers domaines de compétence du P.-Dir et/ou de la PME, tels que ses stratégies d’investissements³⁹ (Pan, Wang et Weisbach, 2014), ses résultats financiers (Huang et Sun, 2017), ses choix comptables (Demerjian, Lev, Lewis et McVay, 2013), ses paiements fiscaux (Beladi, Chao et Hu, 2018; Koester, Shevlin et Wangerin, 2017) ou ses rapports avec des auditeurs (Krishnan et Wang, 2015). La perception de ces compétences influencera la confiance des banquiers et contribuera à l’amélioration des conditions d’endettement des PME (Cornaggia, Krishnan et Wang, 2017; Francis, Ren, Sun et Wu, 2016). En

³⁹ À l’instar de la gestion des liquidités ou de l’actif à court terme présenté à la section 2.5.

revanche, Pan *et al.* (2014) trouvent à partir de 1 500 entreprises américaines que l'incertitude sur les compétences du P.-Dir restreint les conditions de financement des PME. Cette incertitude peut être liée à une expérience de moins de trois ans, au fait que le P.-Dir n'hérite pas son entreprise d'un prédécesseur familial, qu'il soit étranger par rapport au milieu d'implantation de son entreprise, qu'il soit plus jeune ou n'ait pas de relation préalable avec le prêteur. Par ailleurs, Moro et Fink (2013) avancent que certaines pratiques comme celles relatives à la gestion commerciale et de l'actif à court terme peuvent signaler les compétences d'un emprunteur et influencer le risque perçu de sa défaillance. Toutefois, l'accès aux informations nécessaires à l'évaluation de la compétence du P.-Dir peut dépendre de la bienveillance de ce dernier (Dyer et Chu, 2003).

2.4.3.2 *Confiance basée sur la bienveillance*

La confiance fondée sur la bienveillance évoque la mesure dans laquelle on estime que son partenaire fait le mieux possible pour que tout soit conforme à ses attentes et au respect de la spécificité de la relation. Elle suggère un attachement de l'objet au sujet de la confiance, celui-ci ayant une perception d'orientation positive vis-à-vis de son partenaire (Mayer et al., 1995). Elle fait référence à la perception d'ouverture, de bonne foi et de bonnes intentions (Newell, Ellegaard et Esbjerg, 2019). Dans une relation transactionnelle, elle réfère à l'intention de l'autre partenaire de remplir son rôle et ses obligations (Lui et Ngo, 2004). Dans une approche interorganisationnelle, cette attente est basée sur les perceptions et les attitudes mutuelles dont font preuve certains individus considérés comme garants de la confiance au sein de chaque organisation partenaire (Child, 2001).

Ainsi, Das et Teng (2001b) montrent que la confiance fondée sur la bienveillance contribue à la réduction du risque relationnel⁴⁰ (au niveau individuel et organisationnel) en atténuant les coûts liés aux mécanismes de contrôle, alors que la confiance basée sur la compétence servirait à réduire le risque de contreperformance, lié aux résultats attendus (Das et Teng, 2001). D'après Dyer et Chu (2003) la confiance fondée sur la bienveillance réduit les coûts de négociation lorsque chaque partenaire est supposé agir dans l'intérêt mutuel. Elle facilite la flexibilité et l'adaptation des comportements des parties advenant un événement inattendu (Uzzi, 1997). Pour Moro et Fink (2013), dans la relation banque-PME, la confiance basée sur la bienveillance permet au prêteur d'être confiant à ce que l'emprunteur déploiera des efforts requis pour respecter le contrat d'emprunt. Ces efforts peuvent aussi être perçus à travers l'implication de l'emprunteur au sein des structures territoriales ou des initiatives d'intérêt communautaire ou encore à travers le traitement et l'attention apportée à ses collaborateurs, qui influenceront la bienveillance du prêteur (Cummings et Bromiley, 1996; Moro et Fink, 2013). Par ailleurs, Dyer et Chu (2003) estiment que le partage d'informations stratégiques étant risqué pour une entreprise, la confiance basée sur la bienveillance s'avère nécessaire pour réduire l'asymétrie d'information. Ainsi la bienveillance serait proche de l'intégrité puisqu'elles réfèrent à une dimension éthique (Frazier, Maltz, Antia et Rindfleisch, 2009).

2.4.3.3 *Confiance basée sur l'intégrité*

La confiance fondée sur l'intégrité fait référence aux motivations, à l'honnêteté et aux caractères des partenaires (Connelly *et al.*, 2018). Elle met l'accent sur les fondements sociaux et attitudeux des partenaires impliqués dans une relation transactionnelle (Mayer *et al.*, 1995). En mettant l'accent sur les valeurs et les motivations des acteurs, elle évoque les conditions morales implicites ou explicites

⁴⁰ Le risque relationnel découle de l'incapacité des entreprises partenaires à faire fonctionner la coopération interentreprises. Les entreprises peuvent ne pas avoir l'expérience et les connaissances nécessaires pour collaborer efficacement avec d'autres entreprises (Das et Teng, 2001b, p. 453).

censées sous-tendre les relations contractuelles. Ainsi, l'intégrité est une perception que l'on a de l'adhésion de l'autre partie à un ensemble de principes considérés acceptables (Mayer *et al.*, 1995). Cela étant, un simple acte démontrant le déficit d'honnêteté peut éroder la confiance basée sur l'intégrité (Kim, Ferrin, Cooper et Dirks, 2004). Dans une relation de financement, le banquier peut avoir une perception selon laquelle son client respecte un code déontologique ou un système de valeurs que véhicule la banque (Moro et Fink, 2013). Ainsi, au cours de leurs échanges, le banquier examinera l'honnêteté du P.-Dir dans les négociations et la cohérence de ses décisions qui signaleront son intégrité (Howorth et Moro, 2012).

Par ailleurs, une démarcation peut être faite entre la confiance basée sur l'intégrité et celle fondée sur la compétence. Pour Ferrin, Kim, Cooper et Dirks (2007), le déficit d'intégrité ne peut correspondre au manque de compétence. La compétence réfère aux habiletés alors que l'intégrité renvoie aux attitudes de l'individu. Connelly *et al.* (2018) trouvent à partir d'une méta-analyse incluant 150 échantillons que la confiance fondée sur l'intégrité est 10 fois plus efficace sur la réduction des coûts de transaction *ex-ante*⁴¹ et *ex-post* que celle basée sur la compétence. Leurs résultats montrent aussi que contrairement à la confiance fondée sur la compétence, celle basée sur l'intégrité agit efficacement sur la réduction de l'opportunisme des acteurs qui influence le risque moral redouté par les banques.

Notons que la perception de compétence, de bienveillance et d'intégrité est influencée par la propension du sujet (le banquier) à faire confiance (Mayer *et al.*, 1995) et dépend du contexte dans lequel prévaut la relation d'endettement (Kautonen *et al.*, 2020). Certains individus sont plus aptes à faire confiance que d'autres (Patent et Searle, 2019). La propension réfère à la volonté d'un individu à s'ouvrir et à faire confiance aux autres. Elle influence le degré de confiance que le sujet accorde à l'objet, avant

⁴¹ Alors que les coûts *ex-ante* réfèrent à l'ensemble des charges d'évaluation et de négociation avant l'établissement du contrat, les coûts *ex-post* désignent les frais issus des mécanismes de surveillance de l'autre partie (Connelly *et al.*, 2018).

même la disponibilité des informations particulières sur ce dernier (Mayer *et al.*, 1995). Elle est situationnelle et dépend des antécédents individuels tels que la culture, l'expérience, la personnalité et le contexte institutionnel dans lequel certaines personnes évoluent (Patent et Searle, 2019; Alarcon, Lyons, Christensen, Boers, Klosterman et Capiola, 2018). La prise en compte de ce contexte amène à traiter des antécédents à la confiance.

2.4.3.4 Antécédents à la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME

La confiance est déterminée par des éléments de différentes natures (Bülbül, 2013; Mayer *et al.*, 1995). Ils peuvent être des données quantitatives ou qualitatives, financières ou non, relatives à l'entreprise ou à son environnement, des caractéristiques du profil sociodémographique du P.-Dir ou de la relation entre la banque et son client. En nous référant à certains travaux relatifs à la confiance des banques envers leurs clients (P.-Dir), nous présentons dans le tableau 2.3 quelques antécédents à la confiance interorganisationnelle.

Tableau 2.3
Quelques antécédents de la confiance en contexte de relation de crédit⁴²

Antécédents ou signaux	Lien avec la confiance	Dimension de la confiance	Auteurs
<i>Déterminants relatifs au P.-Dir</i>			
Âge du P.-Dir	L'âge du P.-Dir signale son capital humain et sa connaissance des affaires. Contrairement aux jeunes P.-Dir qui peuvent être plus preneurs de risque, les plus âgés sont plus prudents dans leurs décisions de financement et d'investissement (Serfling, 2014). L'âge du P.-Dir limite le risque de faillite et les P.-Dir les plus âgés se préoccupent de la relève à la direction de l'entreprise.	Compétence	Michel et Kammerlander (2015); Hagendorff, Lim et Nguyen (2019).

⁴² Il est pris ici en compte des éléments qui peuvent être contrôlés ou exprimés au niveau microéconomique par les P.-Dir des PME. Il existe d'autres antécédents à la confiance des banques tels que la régulation et les mécanismes de supervision des institutions financières (Nienaber *et al.*, 2014) qui ne peuvent être directement influencés par les actions des PME.

Antécédents ou signaux	Lien avec la confiance	Dimension de la confiance	Auteurs
Communication	La communication constitue une compétence susceptible de stimuler la confiance des partenaires financiers. Une communication honnête et fluide témoigne de l'intégrité de l'emprunteur et favorise la réduction des coûts de transaction et de supervision de crédit, les deux parties étant rassurées du maintien de la fréquence et de la fiabilité des informations à partager dans le futur.	Compétence Intégrité	Hirsch <i>et al.</i> (2018); Nienaber <i>et al.</i> (2014).
Éducation	Le niveau (universitaire) et le domaine d'éducation du P.-Dir contribue à l'amélioration de la qualité de communication avec le banquier. L'éducation dans le domaine de la gestion facilite la compréhension des informations échangées avec la banque et signale des compétences en gestion du P.-Dir.	Compétence	van Esterik-Plasmeijer et van Raaij (2017); Fungáčová, Hasan et Weill (2019). Hussain, Salia et Karim (2018).
Expérience du dirigeant	L'expérience à la direction et/ou dans le secteur d'activités renforce le capital humain et social du P.-Dir. Pour le banquier la relation avec un P.-Dir expérimenté est empreinte de moins d'incertitude.	Compétence	Ferrary (2003); Pan <i>et al.</i> (2014).
Genre	Les hommes et les femmes peuvent présenter des écarts au niveau du capital humain et social. D'après Alsos et Ljunggren (2017), le genre du P.-Dir signale les caractéristiques de l'entreprise. Alors que les hommes sont supposés être dotés d'expérience et de compétences spécifiques, les femmes chercheront à compléter leurs compétences en s'adressant à leur entourage ou par le choix de certains collaborateurs expérimentés.	Compétence	Alsos et Ljunggren (2017); Cole, Mehran et Giombini (2018); Kim (2018).
Ouverture	L'ouverture à ses partenaires est un indicateur de la bienveillance qui renforce la fiabilité du P.-Dir et la confiance des banques.	Bienveillance	Harhoff et Körting (1998); Lehmann et Neuberger (2001).
Réputation du P.-Dir	La réputation renseigne sur la capacité des parties à satisfaire à leurs attentes mutuelles dans le futur (compétence) sur la base de l'expérience vécue. Dans le secteur bancaire, le prêteur peut exiger une recommandation d'un garant ou d'un expert (personne physique ou moral) fiable.	Compétence Intégrité	Gillespie et Hurley (2013); Nienaber <i>et al.</i> (2014).
Valeurs partagées	Du point de vue des banques, la similarité des attitudes et des opinions entre elles et leurs clients constitue un levier à l'établissement d'une relation de collaboration.	Intégrité Bienveillance	Moro et Fink (2013); Nienaber <i>et al.</i> (2014).
Déterminants relatifs à l'entreprise			
Âge de l'entreprise	L'âge de l'entreprise signale son ancrage et son expérience dans son milieu et dans son secteur d'activités. Il signale les connaissances accumulées par l'entreprise et les compétences de ses dirigeants qui contribuent à sa viabilité.	Compétence	Moro <i>et al.</i> (2012).

Concentration de la relation bancaire	La concentration indique le nombre de banques avec lesquelles une entreprise fait affaires. Plus petit est ce nombre, plus faible sera l'asymétrie d'information, plus grande la transparence, la qualité de la communication et la fidélité du client telle que perçue par le banquier.	Bienveillance	Moro et Fink (2013)
Durée de la relation banque-PME	Pour Nienaber <i>et al.</i> (2014), la durée de la relation banque-PME modère le degré de confiance interorganisationnelle des banques. Plus cette relation est longue, plus la banque disposera d'informations susceptibles de guider son jugement. Pour Wamba <i>et al.</i> (2018), la durée de la relation est signe d'attachement du client, de sa fidélité à la banque.	Bienveillance	Howorth et Moro (2012); Nienaber <i>et al.</i> (2014); Wamba <i>et al.</i> (2018).
Expérience antérieure entre la PMEC et la banque	La satisfaction antérieure peut porter sur la bienveillance, l'honnêteté et l'efficacité de l'endettement (compétence), que celle-ci soit relative au produit ou aux services. Cette expérience réduira l'incertitude sur la collaboration future.	Compétence Bienveillance Intégrité	Nienaber <i>et al.</i> (2014); Carlander <i>et al.</i> (2018).
Intensité de la relation bancaire	La relation bancaire est caractérisée par sa durée et son intensité (la fréquence de rencontres). Pour le banquier, cette intensité est un signe de fidélité et signale la bienveillance du client et son intérêt à utiliser les services de la banque.	Bienveillance	Howorth et Moro (2012); Schenone (2010); Moro et Fink (2013).
Taille de l'entreprise	La taille de l'entreprise (mesurée par ses effectifs) exerce un effet sur la probabilité d'accès à ses informations. Elle signale les capacités organisationnelles internes, susceptibles de réduire le risque de faillite de l'entreprise. Mesurée par le chiffre d'affaires, la taille signale le niveau d'activités de l'entreprise et sa capacité à générer des liquidités qui contribuent à sa capacité de remboursement.	Compétence	Angori <i>et al.</i> , 2020); Cole (2018).
Structure de propriété et gouvernance	L'indépendance du dirigeant et la séparation de la direction et du contrôle de l'entreprise favorisent la divulgation des informations et le renforcement de la gouvernance et du contrôle des activités. Pour certains banquiers, les entreprises familiales présentent une garantie de pérennité à cause de la bienveillance des membres de la famille vis-à-vis du patrimoine familial, réduisant le risque de faillite. Pour cela, ces entreprises sont susceptibles d'entretenir de meilleures relations avec leurs financiers.	Compétence Bienveillance	Donker <i>et al.</i> (2020); D'Aurizio <i>et al.</i> (2015); Saparito et Gopalakrishnan (2009).

Source : élaboré par l'auteur à partir de la revue de la littérature.

Outre ces antécédents relatifs à certaines caractéristiques des P.-Dir et des entreprises, la confiance pourra aussi être déterminée par des actions ou encore des pratiques de gestion initiées par les dirigeants des PMEC qui constitueront des signaux de compétence, de bienveillance et d'intégrité interprétables par les banquiers. En effet,

Mayer *et al.* (1995) conçoivent la confiance comme « [...] applicable to a relationship with another identifiable party who is perceived to act and react with volition toward the trustor » (p. 712). Ainsi, notre modèle conceptuel (voir figure 2.5) propose que, pour combler les lacunes temporaires des informations financières, la banque interprétera des signaux de différentes natures constitués des pratiques de gestion mobilisées par l'emprunteur et certaines de ses caractéristiques et ses comportements (Kaabachi, Selima Ben et Bay, 2019; Mayer *et al.*, 1995). Ainsi, la prochaine section traite de la gestion des liquidités et des pratiques de gestion susceptibles de renforcer la confiance des banquiers grâce à leur effet de signal de compétence, de bienveillance et d'intégrité de l'emprunteur.

2.5 GESTION DES LIQUIDITÉS ET ACCÈS AU FINANCEMENT BANCAIRE DANS LES PME

Nous avons vu que les PME peuvent être exposées aux tensions de liquidités susceptibles d'affecter leur rythme de croissance et réduire leurs possibilités d'accéder au financement bancaire (Kling *et al.*, 2014). En effet, certains auteurs sont d'avis qu'en contexte de contraintes d'accès au financement externe, les rythmes de croissance des PME sont associés à leur capacité de production des liquidités (Forlani, 2021; Rao *et al.*, 2021). Afrifa et Tingbani (2018) notent que les flux de trésorerie constituent un important indicateur de survie et de performance d'une entreprise car ils permettent à celle-ci de couvrir ses obligations et d'opérer les investissements nécessaires à son développement. L'examen des pratiques de gestion des liquidités est alors important car ces pratiques constituent des signaux de la capacité de remboursement lorsque les ratios financiers de l'entreprise sont temporairement déficients (Ferri *et al.*, 2019). Elles comprennent des pratiques de gestion financière qui permettent de générer et de protéger les liquidités en réduisant les besoins de recours au financement externe et celles liées aux activités opérationnelles, d'investissement et de financement. Dans la prochaine section, nous définissons ces pratiques puis nous analysons leurs liens avec la production de liquidités et le renforcement de la confiance des banquiers.

2.5.1 Définition des pratiques de gestion

La littérature sur les processus managériaux (*managerial process*) (ou processus tout simplement) fournit un éclairage sur l'importance des pratiques de gestion dans la recherche de la performance organisationnelle. Celle-ci évoque l'idée d'atteinte des objectifs préalablement définis dans un domaine particulier de l'entreprise (Ates, Garengo, Cocca et Bititci, 2013). Pour Bititci *et al.* (2011), les activités de chaque fonction de l'entreprise peuvent être regroupées selon l'objectif ou le but particulier fixé par chaque organisation. Dépendamment de ces objectifs, les activités de différentes fonctions peuvent être liées, formant des séries particulières d'actions à entreprendre par les dirigeants de l'entreprise (Harmon, 2010). Ces séries sont des processus managériaux, définis par Bititci *et al.* (2011) comme « series of continuous or intermittent cross-functional activities that are naturally connected together with work flowing through these activities for a particular outcome/purpose » (p. 853). Les processus organisationnels sont divers et variables selon les objectifs, les traditions ou la culture d'affaires, les secteurs d'entreprise ou le profil des dirigeants et des employés (Harmon, 2010). Une activité, en revanche, est un sous-processus, une tâche spécifique ou un ensemble de tâches à compléter pour atteindre les résultats (Bititci *et al.*, 2011).

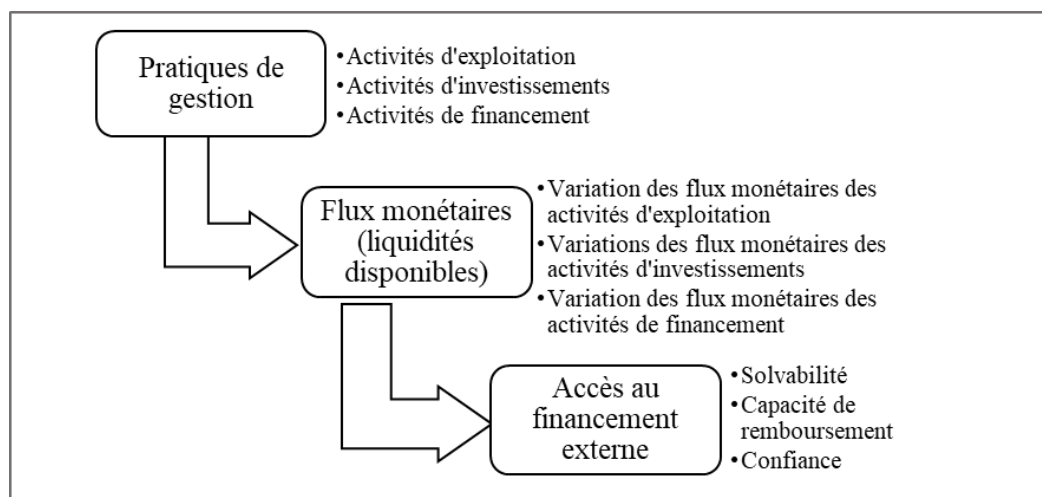
Les pratiques de gestion (PG) (aussi pratiques d'affaires ou pratiques managériales ou encore routines [Gadonne, 1998]) sont des manières de faire, de conduite des activités dans le but d'atteindre la performance de l'organisation (Bititci *et al.*, 2011). Ates *et al.* (2013) montrent que la diversité de la conception de la performance par les entreprises conduit à la mobilisation de différentes pratiques d'affaires. Comme pour les processus, cette mobilisation sera aussi influencée par des facteurs internes et externes à l'entreprise tels que la taille, le secteur d'activités, la disponibilité des ressources ou la culture partagée, l'orientation entrepreneuriale du P.-Dir, ses aspirations, son niveau d'éducation, ses compétences en gestion ou ses priorités (Ates *et al.*, 2013; McKenzie et Woodruff, 2015a). Malgré ces facteurs de contingence, il existe des PG universelles, que toute entreprise peut mobiliser pour assurer ses objectifs organisationnels

(McKenzie et Woodruff, 2015a). Examinons ces pratiques dans le contexte de gestion des liquidités et de financement bancaire.

2.5.2 Pratiques de gestion et accès au financement bancaire

Dans le premier chapitre, nous avons vu que la banque procède à l'évaluation du risque de non-remboursement de l'emprunteur sur lequel elle fonde sa décision d'octroi de crédit. L'évaluation de ce risque se fait sur la base des informations qui devraient renseigner sur les compétences de l'emprunteur et ses capacités à produire des liquidités (Altaf et Shah, 2017). La figure 2.4 montre que la mobilisation de certaines PG devrait contribuer à l'accès au financement grâce à leur impact positif sur les flux monétaires et la confiance.

Figure 2.4
Gestion des liquidités et accès au financement bancaire



Source : conçu par l'auteur.

Nous reprenons dans la suite de cette section les pratiques de gestion qui influencent la production et la protection des liquidités. Il s'agit des PG du fonds de roulement (FR) (voir tableau 2.4) et celles liées à d'autres domaines organisationnels ayant un impact sur les liquidités et la confiance des banquiers. Notons qu'il n'existe pas un répertoire

universel de PG et leur identification se fait selon l'objet et les objectifs de recherche (Bahri, St-Pierre et Sakka, 2017; Foleu, St-Pierre et Enagogo, 2019).

2.5.2.1 *Pratiques de gestion du fonds de roulement*

Les PG du FR (ou PG de la liquidité) forment un ensemble d'actions dans le domaine financier qui visent à améliorer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements de court terme. Pour les PME, le renforcement du FR revêt un intérêt double : il permet à ces entreprises de disposer des liquidités nécessaires à leur croissance et, en complément, améliore leur chance d'accéder au financement bancaire. Ces pratiques concernent la gestion des stocks, celle des comptes clients, des comptes fournisseurs et de l'encaisse.

Pour Peel, Wilson et Howorth (2000), le suivi des stocks présente un intérêt particulier pour les dirigeants des PME. D'après Baños-Caballero *et al.* (2014), un stock élevé peut permettre de garantir un bon service aux clients et de protéger le marché de l'entreprise, il peut aussi prévenir la firme contre les fluctuations des coûts d'approvisionnement et de production. Mais, en cas de faible rotation, un stock élevé affectera les liquidités de la firme notamment à cause de leurs coûts de gestion jumelés à leur faible convertibilité en espèces (Baños-Caballero *et al.*, 2014). Pour éviter ces pertes de liquidités éventuelles, l'établissement d'une fiche de stock, l'utilisation d'un outil informatique pour la gestion optimale des stocks et la planification du calendrier des commandes et de paiement de factures peuvent renforcer la qualité de la gestion (Bahri *et al.*, 2017). D'après Demeter et Matyusz (2011), les PG de la chaîne des opérations telles que le juste-à-temps (JIT, *just-in-time*) (qui consiste à la réduction du temps des opérations, l'adoption d'une planification flexible, la commande en petits lots, la réduction des délais de livraison, l'adoption d'un calendrier de production, l'évaluation et la résolution permanente des goulots de la chaîne de production), la gestion de la qualité totale (TQM, *total quality management*) et le maintien de la productivité (TPM, *total productivity maintenance*) contribuent à renforcer la rotation

des stocks et la réduction des charges opérationnelles qui impactent positivement la production des liquidités et la valeur des actifs (maintien de la valeur des garanties) (Fadil et St-Pierre, 2021). Une entreprise qui met en place un système de gestion qui limite les pertes de valeur des stocks émettra un signal favorable sur la qualité de sa gestion financière (Deloof, 2003; Singh et Kumar, 2014). Pour les banquiers, un bon rythme de roulement des stocks peut constituer un signal de renouvellement des liquidités et de la valeur des stocks. La mobilisation des pratiques de gestion des stocks est susceptible de signaler une compétence managériale du P.-Dir, favorisant la confiance des banquiers envers l'entreprise et ses dirigeants.

En ce qui concerne la gestion des comptes clients, Tauringana et Afrifa (2013) estiment qu'elle est importante pour les PME parce qu'elle permet de mobiliser une partie importante des revenus de ces entreprises. D'après Neely et Van Auken (2012), les PG des comptes clients comprennent l'évaluation du risque d'un client avant l'octroi d'un crédit, l'imposition des pénalités sur les paiements arriérés, l'exigence des acomptes aux clients, la facturation immédiate des marchandises vendues, l'offre de réduction de prix sur le paiement en avance. Pour Patel, Fiet et Sohl (2011), si ces pratiques peuvent avoir des effets positifs sur les liquidités, elles peuvent cependant affecter les ventes de l'entreprise. D'où l'importance de trouver un compromis lors de leur implantation. Les banques préféreront collaborer avec des entreprises qui ont des délais de réception des comptes clients favorables au maintien d'un bon niveau de liquidités (Bussoli et Marino, 2018). Cela suppose qu'une facturation rapide des marchandises, des pratiques d'incitation des paiements des clients telles que l'offre d'escompte et l'imposition des pénalités seront favorablement perçues par les banquiers, signalant l'implication et les compétences managériales des dirigeants.

La négociation de délais de paiement des fournisseurs permet de différer les décaissements avec une incidence positive sur les liquidités de l'entreprise (Bosse et Arnold, 2010; Tauringana et Afrifa, 2013). Cependant, Bosse et Arnold (2010) montrent que le fait de retarder le paiement des factures de ses fournisseurs (même

après négociation) peut émettre un signal défavorable sur l'image et la réputation de l'entreprise, susceptibles d'affecter sa crédibilité vis-à-vis de ses potentiels créanciers. En revanche, Fadil et St-Pierre (2021) trouvent que les PME favorisent l'usage de l'escompte du fournisseur à cause de son avantage financier induit par la réduction substantielle du coût des intrants. Une entreprise qui utilise l'escompte de son fournisseur est susceptible d'émettre un signal favorable sur la qualité de sa santé financière.

Par ailleurs, les pratiques de gestion vues ci-dessus peuvent découler d'une orientation de la stratégie managériale de l'entreprise. Certains P.-Dir de PME adopteront une stratégie plus agressive consistant à moins d'investissement dans le FR, avec des cycles de conversion de l'encaisse⁴³ (CCE) plus courts, en vue de générer des liquidités nécessaires au financement de la croissance. Pour les créanciers de l'entreprise tels que les fournisseurs ou les banquiers, une posture agressive qui favorise la réduction des délais de paiement peut constituer un gage de confiance et soutenir leur engagement et leur collaboration (Panda, Nanda et Panda, 2020). En revanche, une stratégie plus conservatrice se traduit par plus d'investissements dans les valeurs cycliques, allongeant leurs délais de conversion en liquidités. Toutefois, une entreprise peut adopter des stratégies différentes selon ses propres objectifs. Panda *et al.* (2020) montrent qu'il est plus avantageux pour une entreprise d'adopter une posture plus agressive en matière de gestion des comptes clients et fournisseurs (réduction des délais de paiement des clients et allongement de ceux des fournisseurs) et plus conservatrice en ce qui concerne la gestion des inventaires (plus de stocks et d'inventaires). Les postures agressives ou conservatrices peuvent aussi dépendre du secteur d'activités et du produit offert par l'entreprise (Weinraub et Visscher, 1998), du pouvoir de

⁴³ Le cycle de conversion de l'encaisse est une mesure dynamique du FR. Il mesure le décalage entre les déboursés liés à l'achat des matières premières et l'encaissement des ventes de produits finis (Afrifa et Padachi, 2016). Cette période correspond au temps pendant lequel l'entreprise devrait recourir à l'autofinancement ou au financement externe pour payer ses déboursés courants (St-Pierre, 2018). Plus cette période est longue, plus l'entreprise aura des besoins monétaires pour son fonctionnement.

négociation de l'entreprise sur le marché (Bussoli et Marino, 2018) et des contraintes d'accès au financement externe (Altaf et Shah, 2017; Laghari et Chengang, 2019). En ce qui concerne ces dernières, il ressort des travaux empiriques que les entreprises plus contraintes financièrement adoptent des pratiques plus agressives en matière de gestion des comptes clients et des inventaires et plus conservatrices en gestion des comptes à payer, favorisant une réduction du CCE (Altaf et Shah, 2017; Laghari et Chengang, 2019).

La gestion de l'encaisse est cruciale chez les PME au regard de la nécessité d'honorer leurs engagements à court terme alors qu'elles peuvent subir des contraintes pour obtenir des ressources monétaires complémentaires. Pour s'y prendre, la tenue d'un budget de caisse et autres outils de gestion tels que le journal de caisse permet de renforcer la planification et le contrôle des opérations de trésorerie (Bahri *et al.*, 2017). La conformité des opérations de caisse aura un impact positif sur le respect des obligations de court terme de l'entreprise (Bosse et Arnold, 2010).

2.5.2.2 Pratiques liées aux autres domaines de gestion

En plus des pratiques de gestion du fonds de roulement, la mobilisation d'autres pratiques de gestion permet tout autant de protéger les liquidités de l'entreprise car elles ont un effet direct sur celles-ci. En optant pour une classification selon l'état des flux de trésorerie, nous distinguons les pratiques de gestion en lien avec les activités d'exploitation, d'investissement et de financement.

2.5.2.3 Pratiques de gestion des activités d'exploitation

Les activités d'exploitation englobent toutes les opérations courantes et fonctionnelles de l'entreprise telles que celles de commercialisation, d'achat et de production et de gestion des ressources humaines (GRH) (Stice, Stice et Stice, 2017). Les pratiques de gestion des activités d'exploitation visent principalement à renforcer les ventes et les entrées de fonds et à protéger les liquidités par le contrôle et l'évitement de certaines

charges d'exploitation. Cela vise à terme de renforcer les flux des liquidités des activités d'exploitations qui soutiennent l'autofinancement de l'entreprise.

En ce qui concerne la gestion commerciale, Bigliardi (2013) montre que les pratiques de gestion de la clientèle (prospection continue de nouveaux clients, la satisfaction de la clientèle, la prise en compte de ses besoins, ses plaintes et ses attentes à travers des activités de sondage d'opinion) et de la concurrence (les pratiques de veille) contribuent à l'augmentation des ventes, qui constituent la première source de liquidités. Dans la mesure où ces pratiques sont accompagnées de celles de gestion du FR comme la vente au comptant ou la facturation immédiate des marchandises, il en résultera des retombées avantageuses sur la production des liquidités attendue par les créanciers de l'entreprise.

Les pratiques de gestion de la production ont une incidence sur la rentabilité et les liquidités de l'entreprise. L'évaluation régulière de la productivité ou la qualité des équipements réduit le risque de baisse de production ou de bris qui impacterait les ventes de l'entreprise (Laugen, Acur, Boer et Frick, 2005). Aussi, les équipements servent généralement de garanties lors de l'évaluation de demande de financement externe. L'évaluation régulière de leur productivité et qualité peut éventuellement réduire le risque perçu par les banquiers en les rassurant de la préservation de leur valeur et leur contribution à rentabilité de l'entreprise. Il en est de même de l'utilisation d'un outil de planification et/ou de contrôle des dépenses de la production qui permet de suivre les coûts de fabrication (Das et Canel, 2022).

Les pratiques de GRH telles que l'embauche des proches (membres de la famille ou amis) ou d'un personnel à temps partiel ou en partage avec une autre entreprise contribuent à la réduction des coûts opérationnels (Neely et Van Auken, 2012; Winborg et Landström, 2001). L'adoption d'un processus efficace de recrutement et de sélection rigoureuse des employés les plus compétents et les plus motivés contribuera à la rentabilité de l'entreprise et à une meilleure gestion de l'organisation (Lievens et

Chapman, 2019). Les pratiques de formation des employés et de développement de leur carrière renforcent leurs compétences et favorisent leur rétention et la stabilité des ressources humaines (Singh, 2019). Singh (2019) note aussi que les pratiques de GRH qui consistent à établir des horaires de travail flexibles, évaluer les performances des employés et organiser des séances de mentorat et de coaching impactent favorable sur la rétention des employés.

2.5.2.4 Pratiques de gestion des activités d'investissement

L'évaluation de la productivité des actifs et leur cession éventuelle contribuent au renforcement des liquidités et de la rentabilité de l'entreprise (Stice *et al.*, 2017; Titman, Wei et Xie, 2004). Dans les entreprises manufacturières, la formation du personnel et l'entretien des équipements contribuent à la réduction de temps de rupture de production ou d'accidents nuisibles à la performance économique et financière (Bahri *et al.*, 2017). La planification des besoins en investissement permet d'éviter le gaspillage des ressources et facilite la mise en place de la veille technologique (Zabala-Iturriagoitia, 2014). Pour les banques, le surinvestissement traduit une utilisation moins efficiente des capitaux (Cowling *et al.*, 2012), alors que le sous-investissement réduit les capacités productives de l'entreprise et sa rentabilité et accélère le rythme de l'usure des équipements. Il s'avère alors nécessaire d'acquérir des équipements selon les objectifs d'affaires et le rythme normal de croissance des activités. Les banquiers s'intéressent au niveau de rendement des équipements et à leur valeur de revente.

2.5.2.5 Pratiques de gestion des activités de financement

Les pratiques de gestion des activités de financement s'intéressent aux choix des sources de financement et à l'allocation des ressources monétaires de manière à assurer la viabilité de l'entreprise. Lors de l'évaluation de la demande de financement, le banquier s'intéresse à la structure financière de l'entreprise. Un niveau adéquat de fonds propres réduit les risques d'insolvabilité et de dépendance financière face aux créanciers. Cela suppose que la non-répartition des bénéfices, ce qui correspond au

mode de fonctionnement financier de la plupart des PME (Mina, Minin, Martelli, Testa et Santoleri, 2021), soit du point de vue des banquiers, un signal de bonne gestion et de bienveillance des P.-Dir envers le patrimoine de l'entreprise. Toutefois, la répartition des bénéfices dépend de la composition de l'actionnariat. Les banques s'intéresseront au rythme et à la proportion des bénéfices que les actionnaires se répartissent. Par ailleurs, l'utilisation des subventions publiques présente un avantage en termes de coût pour la PME (Kerr et Nanda, 2015). Elle peut émettre un signal sous forme d'effet de certification. En effet, pour certains banquiers, l'accès d'une entreprise à des subventions publiques est un signe de la régularité du fonctionnement de l'entreprise et de sa capacité à produire des informations exigées par l'administration publique. Une telle entreprise aurait relativement moins de difficulté à fournir les informations qu'exigent les banques. Ainsi, l'accès aux subventions publiques certifie d'une certaine manière la viabilité de l'entreprise auprès des banques (Li, Chen, Gao et Xie, 2018). Winborg (2015) note par ailleurs que les pratiques de location (crédit-bail) plutôt que d'achat d'équipements sont bénéfiques pour la trésorerie car elles réduisent l'ampleur des sorties de fonds.

Quelques-unes des pratiques vues ci-dessus réfèrent au *bootstrap financing* (BF) tel que présenté par Winborg et Landström (2001). Pour Harrison, Mason et Girling (2004), « bootstrapping involves imaginative and parsimonious strategies for marshalling and gaining control of resources » (p. 308). Le BF est une forme créative et ingénieuse d'accéder au financement (Malmström, 2014) grâce à l'adoption des stratégies innovantes qui visent la sécurisation des ressources internes et la réduction des coûts (Harrison *et al.*, 2004; Neeley et Van Auken, 2009). Cependant, pour d'autres auteurs le BF peut s'inscrire dans une perspective tactique et fournir des solutions ponctuelles aux problèmes de liquidités des entreprises (Malmström, 2014), émettre un signal de non-viabilité de certaines d'entre-elles (Rutherford, Coombes et Mazzei, 2012) et être sujet à la temporalité entre le moment de l'action et celui des résultats envisagés (Ye, 2017). Ainsi, relativement à la confiance, on pourra observer une différence temporelle entre la phase de mise en pratique des PG, de leur maîtrise

(routine), de leurs résultats en tant que signaux de compétence ou de bienveillance et de leur impact sur la confiance des banquiers.

Notons qu'en plus de ces pratiques susceptibles d'influencer directement les liquidités, d'autres pratiques de collaboration ou de communication peuvent aussi impacter la confiance des banquiers. En effet, dans une étude réalisée en Europe auprès de 18 872 observations, Moro et al. (2020) constatent que l'utilisation des initiatives gouvernementales ou les services de soutien gouvernemental améliore la probabilité d'accès au crédit bancaire des PME contraintes financièrement. Cela peut être possible grâce à un signal favorable sur le fonctionnement de l'entreprise que constitue l'accès au soutien gouvernemental ou au partage de risque de crédit entre les services gouvernementaux et la banque (par exemple à travers l'établissement des fonds de garantie) (Moro et al., 2020; Core et De Marco, 2021).

Par ailleurs, Harymawan, Nasih et Nowland (2020) montrent que les parties prenantes d'une entreprise se préoccupent de la fréquence des rencontres et des discussions de l'équipe de direction sur la marche de leurs affaires. Pour ces auteurs, ces rencontres contribuent au maintien d'un bon climat de travail, facilitent le partage d'informations sur l'entreprise et le processus de prise de décisions qui influence la bonne marche de l'entreprise. De même, la fluidité de la communication entre les emprunteurs et les bailleurs de fonds, que cette communication porte sur les défis de l'entreprise ou ses projets à venir, impacte favorablement la confiance des prêteurs (Xu et Chau, 2018). Selon Xu et Chau (2018), la communication sous forme narrative sur la situation de l'entreprise aux bailleurs de fonds réduit l'asymétrie d'information.

Pour Van Auken et Yang (2014), les informations des états financiers signalent le niveau de performance ou la situation du risque d'une entreprise auprès de ses parties prenantes. Ainsi, l'utilisation de ces informations pour la prise de décisions organisationnelles est un signal de compétence du gestionnaire, tel que le notent les auteurs : « owners who use financial statements to make decisions have a greater ability

to interpret financial statements than owners who do not use financial statements to make decisions» (Van Auken et Yang, 2014, p. 5). En plus de la capacité d'interprétation, cette compétence se traduit aussi par la production et la bonne organisation de ces informations, lorsque le P.-Dir les utilisent pour leur prise de décisions (Van Auken et Yang, 2014). Du point de vue des banquiers, cela devrait avoir un impact favorable sur la réduction de l'asymétrie d'information. Revenons dans le tableau 2.4 ces différentes pratiques.

Tableau 2.4
Synthèse des pratiques de gestion susceptibles de renforcer la capacité de production des liquidités dans les PME et la confiance des banques

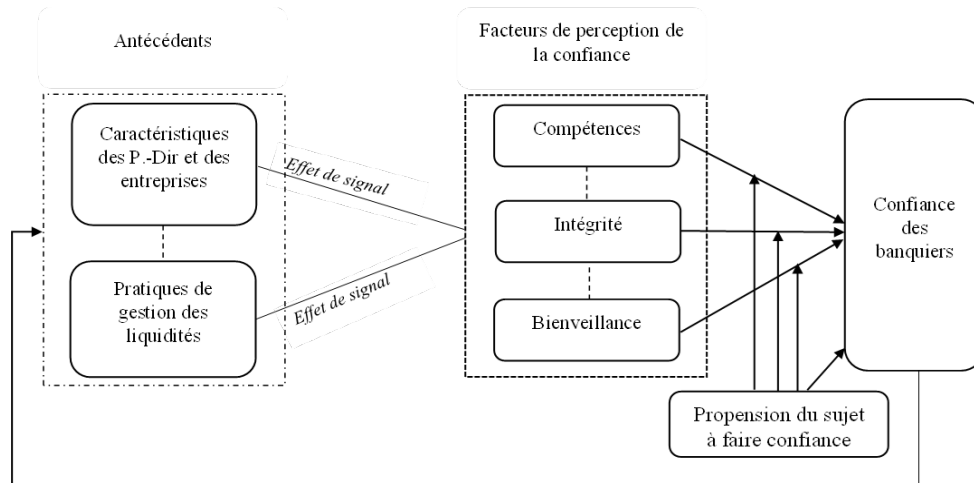
Activités	Pratiques de gestion	Dimension de la confiance
Gestion du fonds de roulement	Gestion des stocks et des approvisionnements	
	Contrôle de qualité des approvisionnements	Compétence
	Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement	Compétence
	Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks	Compétence
	Gestion du compte client	
	Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure	Compétence
	Facturation rapide des marchandises ou des services vendus	Compétence
	Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard	Compétence
	Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides	Compétence
	Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs	Compétence
	Gestion du compte fournisseur	
	Négociation des délais de paiement des fournisseurs	Compétence
	Utilisation de l'escompte des fournisseurs	Compétence
	Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse	Compétence	
Exploitation de l'entreprise	Gestion commerciale	
	Veille commerciale	Compétence
	Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinions auprès de la clientèle	Compétence
	Gestion des ressources de la production	
	Évaluation régulière de la productivité des équipements	Compétence
	Utilisation d'un outil de planification de la production	Compétence
	Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de production	Compétence
	Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production	Compétence	

Activités	Pratiques de gestion	Dimension de la confiance
	Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés	Bienveillance
	Surveillance du climat de travail, du taux de rotation du personnel, du nombre de départs volontaires	Compétence
	Utilisation d'un programme de rémunération à la performance	Compétence
	Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques	Compétence
	Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés	Compétence
Activités d'investissement	Évaluation des besoins en ressources	Compétence
	Entretien des équipements	Compétence
	Veille technologique	Compétence
	Acquisition des équipements par échange (troc)	Compétence
Activité de financement	Acquisition de équipements par location (crédit-bail)	Compétence
	Utilisation des bénéfices non répartis	Bienveillance
Autres activités	Pratiques de collaboration et de communication	
	Utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises	Compétence
	Discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction	Compétence
	Communication fréquente de l'évolution et des défis de l'entreprise au banquier	Compétence Bienveillance
	Communication avec le banquier sur certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise	Bienveillance
	Utilisation des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion	Compétence

Source : élaboré par l'auteur.

Nous nous intéressons dans cette recherche à l'identification des pratiques privilégiées par les PME pour la gestion de leurs liquidités et à l'effet de signal qu'émettent ces pratiques pour stimuler la confiance des banquiers. La liste des pratiques de gestion présentées au tableau 2.4. est issue de la littérature et pourrait être éventuellement enrichie avec les résultats empiriques. La figure 2.5 schématise le cadre conceptuel de cette thèse.

Figure 2.5
Développement de la confiance organisationnelle des banquiers en contexte de financement des PME



Source : adapté de Mayer *et al.* (1995).

2.6 OBJECTIFS ET QUESTIONS SPECIFIQUES

Rappelons que l'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment les pratiques de gestion des liquidités influencent la confiance des banquiers en vue d'améliorer l'accès au financement bancaire des PME. Trois objectifs spécifiques découlent de cet objectif général, repris dans le tableau 2.5.

En conclusion, les solutions au problème d'accès au financement bancaire des PME exigent, au préalable, la compréhension du fonctionnement et du comportement financier de ces entreprises. La plupart de ces dernières sont caractérisées par la centralisation du pouvoir auprès de leur P.-Dir. Cette centralisation induit généralement des coûts d'agence et l'asymétrie d'information entre les banques et les PME susceptibles de compliquer l'évaluation du risque de crédit et l'accès au financement bancaire par ces entreprises.

Tableau 2.5
 Questions, objectifs spécifiques et propositions de recherche

Question principale de recherche	Objectifs spécifiques de recherche	Questions spécifiques et propositions de recherche
Comment améliorer l'accès au financement bancaire des PME en croissance	Identifier les pratiques de gestion qui renforcent la production de liquidités dans les PME.	Quelles sont les pratiques de gestion qui permettent de renforcer la production de liquidités dans les PME? P1. Les PG qui contribuent au renforcement de la production des liquidités dans les PME sont diverses et liées aux différents domaines de gestion de l'entreprise.
	Identifier les pratiques de gestion qui influencent la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME.	Quelles sont les pratiques de gestion qui contribuent au renforcement de la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME? P2. Les PG qui contribuent au renforcement de la confiance des banques sont diverses et liées aux différents domaines de gestion de l'entreprise et de collaborations externes de celle-ci.
	Comprendre le processus de développement de la confiance entre les P.-Dir des PME et les banquiers.	Comment se développe la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME? P3. La confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME se développe à partir de l'interprétation du signal de compétence, de bienveillance et d'intégrité que constituent les pratiques de gestion mobilisées par les dirigeants des PME et d'autres antécédents.

Source : élaboré par l'auteur.

Il s'ensuit que l'établissement de la confiance entre les banques et les P.-Dir devrait améliorer les conditions d'accès au financement bancaire des PME. De ce fait, notre cadre d'analyse soutient que les pratiques de gestion constituent des signaux susceptibles d'apporter des informations supplémentaires nécessaires à l'interprétation des informations financières. Elles peuvent aussi signaler la compétence, la bienveillance et l'intégrité favorables au développement de la confiance. Les questions spécifiques qui en découlent nous permettent d'identifier ces pratiques de gestion et d'examiner leur effet de signal potentiel. Nous présentons dans le troisième chapitre la démarche opératoire de cette recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE

Le chapitre précédent a présenté le cadre théorique de cette étude. Celui-ci a consisté principalement en l'identification des signaux que peuvent constituer certaines caractéristiques des P.-Dir et des entreprises et les pratiques de gestion dans le but de renforcer la confiance des banquiers. Dans la suite du cadre théorique, ce chapitre présente le cadre opératoire qui s'intéresse à la démarche empirique de la recherche. Pour cela, la première section présente le positionnement épistémologique qu'adopte cette recherche. La deuxième décrit notre logique de raisonnement. La troisième traite de la stratégie et du design de la recherche et la présentation du processus de collecte et d'analyse des données fait l'objet de la quatrième section.

3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

L'exigence du positionnement épistémologique dans le processus de recherche est devenue incontournable dans la plupart des disciplines des sciences de gestion (Avenier et Gavard-Perret, 2012). D'après Avenier et Gavard-Perret (2012), « le questionnement épistémologique initial [...] vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées » (p. 14). Dans cette perspective, le positionnement épistémologique est important car il guide le processus qui conduit à la solution que le chercheur propose à la question de recherche soulevée (Thiétart, 2014), en observant une cohérence entre les objectifs de recherche, la stratégie de recherche, les méthodes et les techniques mobilisées (Avenier et Gavard-Perret, 2012). L'observation de cette cohérence dans un groupe de chercheurs permet de définir le paradigme scientifique (Kuhn, 1983). Celui-ci « regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée » (Thiétart, 2014, p. 19).

Thiétart (2014) montre qu'il existe plusieurs paradigmes épistémologiques présentés sur un continuum partant du positivisme jusqu'au relativisme. La démarche positiviste privilégie l'objectivité et l'indépendance de la connaissance vis-à-vis du sujet qui la possède. Une connaissance objective est celle qui limite les « interférences entre le sujet et l'objet » (Thiétart, 2014, p. 31). Le chercheur adopte une position d'extériorité par rapport à l'objet de son étude et l'hypothèse ontologique accepte l'existence d'une réalité empirique (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le paradigme positiviste est généralement associé aux designs de recherche de type quantitatif qui visent à mesurer la réalité dans une logique généralement hypothético-déductive (Robson et McCartan, 2016). Celle-ci met en exergue l'importance du déterminisme, de la réification ou des lois causales (Hunt, 2005).

En revanche, le relativisme prône la réduction du caractère absolu de la connaissance (Thiétart, 2014). Celle-ci est subjective (Robson et McCartan, 2016). Pour Prévost et Roy (2015), la pensée relativiste présente la réalité comme « un construit (local et spécifique) de l'esprit, fruit de l'interprétation individuelle » (p. 23-24). L'effort de l'interprétation mobilise les sens du sujet dans le processus de traitement des données, pour imprégner à celles-ci « une signification » (p. 24). Le relativisme est généralement associé au paradigme constructiviste (Guba, Lincoln, Denzin et Lincoln, 1998). Il mobilise un design de recherche de type qualitatif et souple, dans une logique de raisonnement inductif (Denzin et Lincoln, 2013) et vise principalement l'émergence de nouvelles théories (Thiétart, 2014).

Les critiques apportées aux hypothèses positivistes et constructivistes ont conduit à l'émergence d'autres paradigmes tels que le courant postpositiviste, dans lequel on retrouve les paradigmes réalistes scientifique et critique (Avenier et Gavard-Perret, 2012). D'après Hunt (2005), le réalisme scientifique s'appuie sur la nature réaliste du phénomène étudié. À la différence du courant positiviste, cette réalité scientifique n'est pas seulement observable, elle peut être intangible et prendre forme dans un processus de réification (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Hunt, 2005).

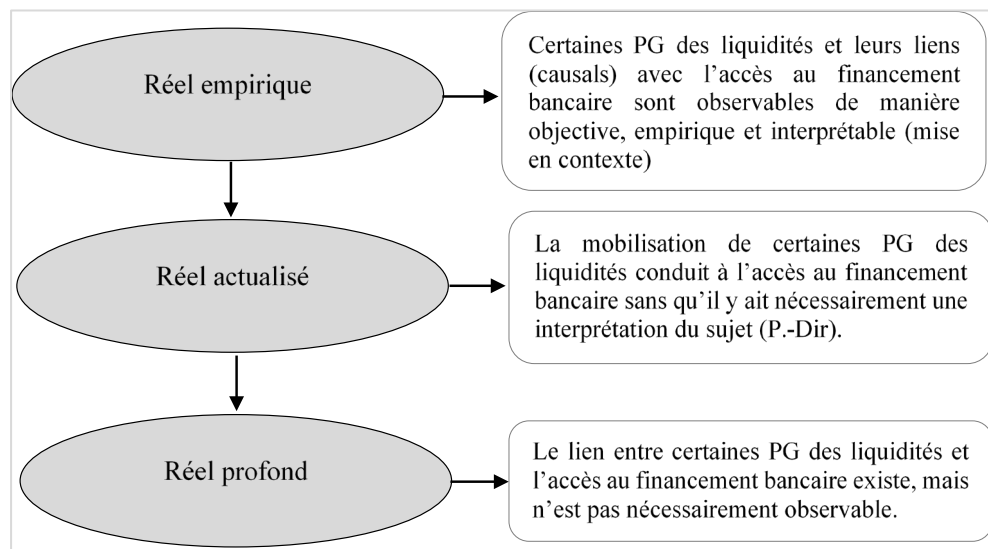
En se positionnant entre le positivisme et le constructivisme, le réalisme critique (RC), en revanche, reconnaît sur le plan ontologique l'existence d'un réel qui n'est capté que partiellement par la connaissance humaine (Fletcher, 2017). Ce réel peut être décomposé en trois dimensions (Bhaskar, 1998). Le réel profond qui ne peut être directement observé, « est le domaine des mécanismes générateurs, des structures et des règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements [...] » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 33). Le réel actualisé sert de contexte dans lequel se tiennent lesdites actions et événements, avec ou sans interprétation humaine (Fletcher, 2017), alors que le réel empirique désigne les perceptions des sujets du réel actualisé (Bhaskar, 1998). C'est la capture des faits, des actions ou des événements tels qu'ils ont lieu, leur mesure ou leur interprétation par les sens humains (Fletcher, 2017).

Nous considérons que notre démarche de recherche qui vise à comprendre comment la gestion des liquidités peut faciliter l'accès des PME au financement bancaire s'aligne sur le réalisme critique. Pour Edwards, O'Mahoney et Vincent (2014) cités par Bray (2015),

Critical realism holds that an (objective) world exists independently of people's perceptions, language, or imagination. It also recognizes that part of that world consists of subjective interpretations which influence the ways in which it is perceived and experienced (Bray, 2015, p. 116).

Partant de la définition de Edwards *et al.* (2014), nous admettons, du point de vue ontologique, l'existence des mécanismes générateurs ou mécanismes causaux qui font que certaines pratiques de gestion dans les PME facilitent l'accès au financement bancaire de ces entreprises. Le mode opérationnel de ces mécanismes ne peut forcément pas se manifester empiriquement (transfactualité) ou être directement identifié (intransitivité) par le chercheur (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Bhaskar, 1998). La figure 3.1 présente la structuration en trois niveaux de notre objet de recherche. D'après Bhaskar (1998), cette structuration est une représentation d'une réalité unique qui peut être exposée aux biais épistémiques du chercheur.

Figure 3.1
Dimensions ontologiques de la recherche



Source : conçu par l'auteur.

Sur le plan épistémologique, notre travail consiste à identifier le réel empirique, c'est-à-dire, à investiguer les pratiques des PMECC qui permettent de renforcer les liquidités en vue de faciliter l'accès au financement bancaire. Le but de cette démarche consiste à comprendre le fonctionnement de certains mécanismes générateurs dont l'activation est dépendante des contextes intrinsèques et extrinsèques de chaque PMECC (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Bhaskar, 1998). Notre recherche est donc de type processuel, en ce qu'elle vise la compréhension des mécanismes conduisant à l'accès au financement bancaire par les PMECC en prenant en compte la temporalité (Thiétart, 2014).

Ainsi, Bhaskar (1998) propose une démarche en deux étapes. La première consiste, dans une approche inductive, à identifier les pratiques de gestion mobilisées par les PMECC dans le but d'améliorer leurs liquidités. La seconde est une démarche créative procédant par un raisonnement abductif, qui vise la formulation des conjectures ou des mécanismes susceptibles d'éclairer les liens entre les pratiques de gestion et l'accès au financement bancaire.

3.2 LOGIQUE DE RAISONNEMENT : L'ABDUCTION

Le développement du raisonnement abductif (ou réductif) tire ses origines des travaux de Charles S. Peirce (Oliver, 2012). D'après Robson et McCartan (2016), l'abduction est généralement utilisée par les auteurs réalistes⁴⁴. Pour Wiklund (1998), « abduction means that the cause of a phenomenon is inferred from its effect, i.e. the explanation of a phenomenon is inferred to the best available explanation » (p. 76). Elle permet d'avancer certaines propositions sur les causes d'un phénomène étudié (observé) (Locke, 2010). Cela implique « une mise à l'épreuve (des propositions ou des hypothèses établies) à travers une critique théorique rigoureuse et des tests empiriques » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 34). Cela étant, le raisonnement abductif permet d'expliquer la représentation des données et d'émettre certaines propositions (hypothèses) sur leur comportement, la comparaison (compétitive) de celles-ci en référence au cadre théorique dans le but de s'approcher de la meilleure explication du phénomène étudié (Robson et McCartan, 2016).

D'après Dumez (2016), les résultats d'une démarche compréhensive peuvent prendre trois formes : « l'identification des mécanismes sociaux, la construction des typologies (qui peuvent être des typologies de mécanismes ou sans doute doivent l'être), la définition et la redéfinition des concepts » (p. 147). Les deux premières formes de résultats intéressent notre démarche. En ayant recours au raisonnement abductif, nous cherchons à identifier certains facteurs (pratiques de gestion des liquidités) qui sont susceptibles d'améliorer la capacité des PME à générer des liquidités et à renforcer leur autofinancement et leur accès au financement bancaire. Cela suppose l'observation des effets (accès ou non au financement bancaire) en vue d'établir des explications éventuelles sur certaines causes (pratiques de gestion des liquidités), dans les différentes configurations contextuelles (typologies) des PME (Robson et McCartan, 2016). Cette démarche correspond à nos objectifs qui visent l'exploration et

⁴⁴ Voir aussi Fletcher (2017).

l'identification (Dumez, 2016) des pratiques de gestion des liquidités mobilisées par les PME et l'explication de leurs liens avec l'accès au financement bancaire (Cassia et Minola, 2012).

La logique de raisonnement abductif peut être appliquée dans les approches qualitatives (Fletcher, 2017; Oliver, 2012). L'étude de cas multiples (Yin, 2014) permet généralement de faire émerger, dans une approche comparative, les différences contextuelles qui permettent de comprendre la logique opérationnelle des mécanismes générateurs (Avenier et Gavard-Perret, 2012). La pertinence du raisonnement abductif dans une étude de cas peut se justifier par la mise en avant des explications ancrées sur les contextes dans lesquels certaines conditions entraînent ou expliquent le phénomène observé (Fletcher, 2017; Yin, 2014). La section suivante traite de l'étude de cas.

3.3 STRATÉGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE : ÉTUDE DE CAS MULTIPLE

D'après Yin (2014), une étude de cas est un exercice complexe parce qu'elle vise à expliquer ou à décrire un phénomène situé dans un contexte bien défini. Il définit l'étude de cas en ces termes: « a case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident » (p. 16).

Gerring et Cojocaru (2016) conçoivent l'étude de cas comme « an intensive study of a single case or a small number of cases that promises to shed light on a larger population of cases » (p. 394). D'après Miles, Huberman, et Saldaña (2020), un cas peut couvrir une large extension comprenant l'individu, un groupe d'individus ou leur rôle, une organisation, un processus ou une culture. Il peut aussi être une entité ou un événement, d'après Padgett (2016). Quelle que soit sa nature, le cas sera circonscrit dans un contexte bien défini.

Partant de ces définitions, la délimitation du contexte et l'établissement des frontières théoriques constituent une condition nécessaire à l'étude de cas car celle-ci suppose l'existence d'une dynamique entre le système et le cas (Creswell, Hanson, Clark Plano et Morales, 2007; Yin, 2013). Pour Creswell *et al.* (2007), la description contextuelle démarque l'étude de cas des autres approches qualitatives, comme la narration. Pour ces auteurs, l'étude de cas se préoccupe d'un problème exploré à travers un ou plusieurs cas ancrés dans un système limité (contexte). De ce fait, certains auteurs estiment que l'étude de cas n'est pas une méthodologie mais un choix de ce qui devrait être étudié dans un contexte précis (système) (Stake, 2005). D'autres la présentent comme une stratégie de recherche (Denzin et Lincoln, 2018), d'autres encore la conçoivent comme une méthodologie, un type de design en recherche qualitative (Creswell et Creswell, 2017). Nous adoptons le point de vue de Yin (2014), pour qui l'étude de cas est une stratégie de recherche compréhensive. En tant que telle, elle peut viser un objectif exploratoire, descriptif ou explicatif, en recourant à de multiples sources d'évidences (Yin, 2013).

Les contraintes d'accès au financement bancaire des PME constituent un problème contemporain aussi bien sur le plan théorique que celui managérial (voir premier chapitre). Plusieurs perspectives ont été abordées pour traiter ce problème. Celle que nous adoptons est relative à l'impact des pratiques de gestion et la confiance interorganisationnelle sur l'accès au financement bancaire des PME au Québec. Dans ce contexte québécois, l'étude de cas peut se justifier, comme le suggère Gerring (2017), « the goal of case study is partly to explain the case(s) under investigation and also, at the same time, to shed light on a larger class of cases (a population). In order to qualify as a case study, it must be possible to put the study into a larger context [...] » (p. 30). Nos cas sont constitués de PME et de banquiers qui font affaires avec ce type d'entreprises. Nous nous intéressons au financement bancaire des PME dans le contexte de leur croissance.

Notre démarche est qualitative et exploratoire, et elle adopte un design souple, flexible (Robson et McCartan, 2016). Cette position est aussi soutenue par Yin (2014), pour qui l'étude de cas est une recherche empirique qui peut se conduire dans une perspective réaliste postpositiviste. La triangulation⁴⁵ peut concourir au renforcement de la validité d'une étude de cas (Yin, 2013). Dans cette perspective, l'étude de cas permet l'usage de données de sources différentes (les entretiens, les archives, le sondage ou l'observation) et de natures diverses (données ordinales, catégorielles ou nominales, ratios ou intervalles). Cette richesse des données permet d'enrichir la description et l'explication du phénomène étudié (Eisenhardt et Graebner, 2007).

Dans un raisonnement abductif, un design souple permet d'obtenir des configurations différentes des cas examinés, des explications parfois rivales susceptibles d'éclairer la compréhension des mécanismes sous études, en l'occurrence la mobilisation des pratiques d'affaires et l'accès au financement bancaire, dans certaines limites contextuelles (caractéristiques de l'entreprise, spécificités de l'environnement ou le profil du P.-Dir) (Byrne, 2013; Yin, 2013). D'après Yin (2013), l'apport du cadre théorique est important dans cette démarche parce qu'il guide l'explication qui émerge de l'étude de cas et celle-ci en retour contribuera à l'avancement des théories (Cassia et Minola, 2012; Eisenhardt et Graebner, 2007; Gerring, 2017).

L'étude de cas peut être simple (portant sur un cas unique) ou multiple (Yin, 2014). L'étude de cas simple ou unique présente l'avantage de traiter en profondeur et avec relativement peu de ressources le phénomène étudié (Siggelkow, 2007). En dépit de cet avantage, la mobilisation de plusieurs cas contribue au renforcement de la validité de l'étude de cas (Yin, 2009). Ce renforcement se justifie par la logique de réplication qui permet une couverture relativement large du cas (Eisenhardt, 2021). L'étude de cas multiple a aussi l'avantage de mobiliser une densité importante de données qui contribueront utilement à la qualité des résultats et à la couverture des thématiques

⁴⁵ Nous en parlons plus loin.

périphériques au problème principalement traité (Yin, 2009). L'étude de cas multiple permet aussi d'obtenir des cas opposés. Pour Cassia et Minola (2012), de tels cas permettent de faire émerger des conflits dans les données, en vue de cerner les différentes perspectives du phénomène sous étude et, dans le but de développement ou de contribution théorique, de valider la généralisation possible des résultats obtenus. Le choix d'étude de cas multiple peut aussi être guidé par l'intention du chercheur, comme présenté dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1
Variantes et intérêt des études de cas

Variante d'étude de cas	Intérêt de l'étude de cas
Perspective instrumentale (étude de cas unique) (Stake, 2005).	Choix d'un problème illustré ou traité à partir d'un cas unique. Il s'agit souvent d'un cas révélateur, c'est-à-dire un cas peu investigué ou susceptible d'apporter des éléments critiques par rapport à la théorie (Yin, 2014).
Perspective intrinsèque (Stake, 2005).	Le cas est traité en soi car représentant un cas unique, inhabituel et ne peut représenter un phénomène extensible dans d'autres contextes.
Perspective collective ou étude de cas multiple (Yin, 2014).	Choix d'un problème (le cas) et de plusieurs contextes permettant d'illustrer ledit problème, en recourant à des perspectives différentes. La logique de réplication permet de révéler les écarts contextuels susceptibles de soutenir la description ou l'explication du problème (Yin, 2014).

Source : élaboré par l'auteur à partir de la littérature.

Le choix d'étude de cas multiple est motivé, dans cette recherche, par le besoin de prendre en compte les différences contextuelles de croissance des entreprises (Moreno et Casillas, 2007), de contraintes d'accès au financement bancaire et de mobilisation des pratiques de gestion des liquidités. Ces différences contextuelles peuvent principalement porter sur le profil et les motivations du dirigeant, les caractéristiques de l'entreprise, de son marché et de ses fournisseurs. La prochaine section traite de la collecte et l'analyse des données.

3.4 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Nous présentons dans cette section le processus de collecte et d'analyse des données. Au premier point, nous justifions le choix d'échantillonnage théorique, avant de présenter la démarche de collecte des données sur le terrain et les méthodes d'analyse des données, respectivement dans le deuxième et le troisième point de cette section. Notons que cette recherche a eu une double-démarche, impliquant des propriétaires-dirigeants de PME et des banquiers.

3.4.1 Échantillonnage théorique

3.4.1.1 *Identification et sélection des cas*

D'après Dumez (2016), l'identification et la sélection des cas peuvent être conduites à travers des réponses aux trois questions suivantes : « De quoi mon cas est-il le cas? De quoi mon cas se compose-t-il? Que peut produire mon cas? » (p. 208). L'intérêt de ces questions porte généralement sur un volet empirique et théorique (Dumez, 2016). L'objet de cette thèse nous amène à identifier des cas d'entreprises comparables les unes aux autres en ce qui concerne la mobilisation de certaines PG des liquidités et leur effet sur la confiance des banquiers. Ceci permet de vérifier que le problème étudié n'est pas un fait isolé et contribue à renforcer la pertinence des résultats de recherche. Dans une perspective théorique, l'identification des cas s'appuiera sur les besoins de cerner les problèmes d'accès au financement bancaire (théorie de l'agence), de comprendre la relation entre les pratiques de gestion des liquidités et cet accès au financement bancaire et la pertinence de la théorie du signal.

Notre processus d'identification et de sélection des cas est aussi fondé sur le contenu de chaque cas (Dumez, 2016). Cela implique qu'il a été souhaitable que les cas identifiés et éventuellement sélectionnés fournissent suffisamment d'éléments de comparaison à d'autres cas en vue d'enrichir les explications et renforcer la compréhension de la relation entre les pratiques de gestion et l'accès au financement

bancaire. Le contenu du cas peut contribuer à appuyer ou non une théorie existante (Koenig, 2009) ou être à son opposé (cas déviant [Dumez, 2016]). Ainsi, il a été convenu pour la pertinence de la recherche de sélectionner des PME québécoises qui

- a) ont un statut légal. Ce statut a été validé après vérification au registre des entreprises du Québec;
- b) ont au moins cinq salariés, y compris le dirigeant. Fafchamps et Quinn (2016) montrent que les entreprises ayant un effectif minimal de cinq employés sont susceptibles d'éprouver des besoins de financement externe et sont relativement plus disposées à implémenter certaines pratiques de gestion. Pour Aterido *et al.* (2013), la taille influence significativement les besoins et l'utilisation du financement externe. Du côté des banques, ce seuil de taille permet de comprendre les facteurs induisant l'asymétrie d'information (Song *et al.*, 2018), afin de mieux appréhender le rôle de la confiance;
- c) sont en croissance durant au minimum les trois dernières années consécutives. Cette croissance est mesurée par le chiffre d'affaires (Zhou et Van der Zwan, 2018). Ce critère permet d'avoir pour l'ensemble des cas étudiés un antécédent commun susceptible d'influencer le résultat, l'impact de la mobilisation des pratiques de gestion et de la confiance sur l'accès au financement bancaire (Eisenhardt, 2021). Cependant, aucun taux de croissance minimal n'a été fixé comme condition de sélection des cas, l'intérêt étant porté sur le financement externe des besoins induits par cette croissance. Sur la base de ce critère, un cas a été retiré, car plus jeune (trois ans) et n'ayant que deux années de croissance;
- d) ont des activités manufacturières, commerciales ou de services. Étudier les entreprises issues de ces secteurs permet d'établir des parallèles intéressants au regard de leurs particularités structurelles et opérationnelles (différence dans la dotation des actifs, différences possibles dans les cycles de production et de conversion d'encaisse) qui peuvent influencer les conditions d'accès au financement (Klapper et Parker, 2010). Ces différentes conditions d'accès au financement

peuvent traduire une certaine polarisation des cas qui est susceptible d'enrichir les résultats (Eisenhardt, 2021);

- e) ont utilisé une marge de crédit durant leur période de croissance. L'utilisation de la marge de crédit comme critère de sélection des cas est nécessaire, car elle permet de collecter des informations issues des expériences bancaires des participants. Comme le note Eisenhardt (2021), l'analyse d'un processus commun (à tous les participants) est utile pour la transférabilité de la théorie émergente. Par ailleurs, aucune condition liée à la localisation au Québec (région versus zones urbaines) de l'entreprise ni au montant d'emprunt sollicité n'a été retenue.

L'identification des participants potentiels a été rendue possible par le recours à plusieurs canaux. Sur la base des critères de taille (nombre d'employés et chiffre d'affaires), de localisation (au Québec) et du secteur d'activités, une liste d'entreprises enregistrées dans la base des données du centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ)⁴⁶ a été rédigée. Certaines entreprises ont été contactées via les réseaux d'affaires tel que les Manufacturiers de la Mauricie et du Centre-du-Québec (MMCQ). De manière opportuniste, nous avons aussi transmis des courriels à des entrepreneurs qui nous ont été référés soit par les réseaux sociaux (LinkedIn), soit par courriel, soit encore par téléphone.

En ce qui concerne les banquiers, la démarche d'identification et de sélection des participants s'est appuyée sur trois critères fondamentaux :

1. Être du domaine des services bancaires aux petites et moyennes entreprises. Ce critère peut correspondre à ce que Eisenhardt (2021) appelle *common antecedent*, parce qu'il permet de choisir des cas qui limitent la dispersion des analyses. Les banquiers spécialisés dans les services aux PME peuvent partager des expériences comparables des problématiques de financement de ces entreprises. Par ailleurs,

⁴⁶ www.icriq.com.

- compte tenu du processus de décision de financement aux entreprises dans les institutions financières, notre échantillon de banquiers inclut les directeurs de comptes à qui revient la responsabilité de la relation commerciale avec les représentants des entreprises;
2. Avoir une expérience de deux ans au minimum dans les services bancaires aux PME. L'expérience d'un banquier renseigne sur sa compétence, son capital humain et influence sa prise de décision en incertitude (Gharsalli, 2020). L'expérience du banquier peut traduire sa connaissance et sa propension à faire confiance à l'emprunteur;
 3. Être à l'emploi d'une institution bancaire canadienne (banques à charte incluant la Banque du développement du Canada [BDC]) ou une caisse populaire.

Les banquiers ont été identifiés de manière opportuniste et par convenance, face à l'insuccès des démarches initiées auprès de quelques institutions justifiées par l'obligation à la confidentialité. Ainsi, s'appuyant sur notre réseau personnel, nous avons accédé à certains banquiers qui nous ont référé leurs collègues de leur institution ou d'ailleurs. Nous avons aussi exploité le réseau LinkedIn, grâce auquel nous avons accédé à la moitié des banquiers formant notre échantillon. La participation des banquiers et des P.-Dir présente l'avantage de compréhension de différentes perspectives du problème d'accès au financement et des solutions que pourrait proposer notre démarche.

Enfin, la marge de crédit est le type de financement sur lequel porte cette étude. En effet, nous avons vu que la croissance induit des problèmes de liquidités, avec l'accroissement des BFR. La marge de crédit est donc le type de financement externe le plus recherché par les PME (Acharya, Almeida, Ippolito et Perez-Orive, 2021). Elle est caractérisée par sa flexibilité car sa valeur est généralement indexée sur les ventes mensuelles, déterminée selon les besoins financiers à court terme de l'entreprise et garantie et couverte principalement par les actifs cycliques (stock et comptes clients). Étudier l'impact de la gestion des liquidités sur les conditions d'accès à la marge de

crédit serait donc pertinent pour les PME. Ainsi, au rang des critères de sélection des banquiers vus précédemment, nous avons pris en compte le fait que le travail du banquier soit lié au traitement des demandes de marges de crédit émanant des PME.

3.4.1.2 *Nombre de cas*

Pour Miles *et al.* (2020), la taille de l'échantillon dans une étude de cas (frontières pratiques) est fondée sur le besoin de renforcer la confiance des généralisations analytiques de la recherche. Puisque la recherche qualitative est orientée vers un but précis, les frontières pratiques de l'échantillonnage seront établies par l'objet de recherche (Miles *et al.*, 2020; Yin, 2014), en ce qui concerne cette étude, les problèmes d'accès au financement bancaire. Cela suppose de se demander dans quels contextes le cas étudié peut être situé. Existe-t-il des contextes non décrits susceptibles d'enrichir nos analyses? Dispose-t-on de suffisamment de ressources pour atteindre ces cas (Maxwell, 2013)? Cela étant, dans le cadre d'une étude de cas multiple, l'échantillonnage théorique sera aussi fonction du degré de complexité du problème sous examen (Miles *et al.*, 2020; Yin, 2014). En vue d'enrichir la qualité de la recherche qualitative, Miles *et al.* (2020) suggèrent un échantillonnage d'un minimum de cinq ou six alors que Yin (2014) suggère une réplication sur deux ou trois cas au minimum selon le besoin de représentativité recherché. En accord avec Miles *et al.* (2020), nous estimons que la saturation théorique pourra être atteinte dans la mesure où les données additives ne pourront plus permettre d'identifier de nouvelles pistes pertinentes pour la présente recherche, d'étendre la portée de l'information nouvellement enregistrée, d'obtenir un lien entre les nouveaux éléments ou nouvelles informations et ceux déjà en possession, de renforcer la trame principale des résultats, d'illustrer ou de renforcer l'évidence d'un thème considéré important et de qualifier ou de réfuter une information existante.

Au total, nous avons effectué des entretiens avec huit P.-Dir de PME et neuf ont répondu au questionnaire. Nous en avons retenu sept pour nos analyses (voir

tableau 3.2), un participant n'a pas répondu au critère lié à la croissance car n'étant qu'à la deuxième année de son exploitation. Une autre dirigeante qui a répondu au questionnaire n'a pas pu participer à l'entrevue. Les tableaux 3.3 et 3.4 présentent respectivement leurs objectifs personnels et leur perception de la performance de leur entreprise. En ce qui concerne les banquiers, huit ont répondu à notre invitation de participation et nous en avons retenu six pour les analyses (voir tableau 3.5). Un banquier n'a pas été retenu faute d'expérience, étant dans sa première année en tant que directeur de compte, un autre, un analyste, n'entretient pas de relations de proximité avec les P.-Dir. Notons aussi que nous avons privilégié rencontrer les propriétaires ou associés ayant en charge la relation bancaire au sein des PME. Pour cette raison, une participante rencontrée⁴⁷ non-propriétaire-dirigeante⁴⁸, qui s'occupe des opérations financières au sein de leur entreprise familiale et représente celle-ci auprès des bailleurs de fonds, a été conservée.

Les deux échantillons indépendants nous ont permis d'atteindre la saturation des informations au regard des pratiques de gestion des liquidités des PME ou des routines bancaires en matière d'octroi de la marge de crédit et de la gestion de la relation avec la clientèle. Face aux contraintes d'obtenir des dyades⁴⁹ formées de banquiers et de P.-Dir avec qui ils ont des relations d'affaires, étant donné la confidentialité des informations détenues par les banquiers sur leurs clients, parfois recommandés dans les travaux sur la confiance (Kautonen *et al.*, 2020), notre démarche nous a fourni des informations qui nous ont permis de répondre à nos questions de recherche. La prochaine section présente le processus de collecte des données.

⁴⁷ Voir P.-Dir_D, tableau 3.2.

⁴⁸ Nous la désignons toutefois P.-Dir dans la présentation des résultats pour besoin d'harmonie.

⁴⁹ Ou groupe de deux personnes (banquier et P.-Dir) ayant une relation de collaboration (relation de dépendance réciproque).

Tableau 3.2
Présentation de l'échantillon : propriétaires-dirigeants⁵⁰

Participant	Tranche d'âge (en année)	Éducation	Domaine de formation	Expérience en gestion (en années)	Expérience de direction/ entreprise actuelle (en année)	Membre d'un groupement de gens d'affaires	Participation	Durée de participation aux activités du réseau (en année)
P.-Dir _A	36-50	Universitaire	Administration des affaires	30	10	Oui	Oui	15
P.-Dir _B	Plus de 65	Universitaire	Ingénierie	40	35	Oui	Oui	20
P.-Dir _C	26-35	Universitaire	Enseignement	2	2	Non	--	--
P.-Dir _D	51-64	Universitaire	Général	21	13	Oui	Non	10
P.-Dir _E	36-50	Universitaire	Criminologie	14	9	Non	--	--
P.-Dir _F	51-64	Universitaire	Ingénierie	16	12	Oui	Oui	4
P.-Dir _G	26-35	Universitaire	Administration des affaires	12	7	Non	--	--

Source : élaboré par l'auteur à partir des données collectées auprès des P.-Dir.

⁵⁰ L'annexe G présente les caractéristiques des entreprises.

Tableau 3.3
Présentation des objectifs des propriétaires-dirigeants

	P.-Dir _A	P.-Dir _B	P.-Dir _C	P.-Dir _D	P.-Dir _E	P.-Dir _F	P.-Dir _G
Je préfère être mon propre patron	5	5	5	4	5	5	5
Je voudrais devenir leader de l'innovation dans mon secteur	5	5	5	3	5	5	5
Je voudrais réaliser un chiffre d'affaires supérieur	4	4	5	4	5	4	5
Je voudrais créer des emplois pour ma communauté	1	1	5	4	5	3	5
Je voudrais réaliser un niveau élevé de profit	4	3	3	3	5	4	5
Je voudrais maintenir stable mon entreprise	1	1	5	4	5	1	3

Les participants ont répondu à la question suivante : sur une échelle de 1 à 5 (où 1 = totalement en désaccord et 5 = totalement d'accord), indiquez à quel degré vous êtes en accord avec les énoncés suivants concernant vos objectifs en affaires.

Sources : élaboré par l'auteur à partir des données collectées auprès des P.-Dir.

Tableau 3.4
Présentation de la performance des PME

	P.-Dir _A	P.-Dir _B	P.-Dir _C	P.-Dir _D	P.-Dir _E	P.-Dir _F	P.-Dir _G
La croissance de vos ventes	4	3	2	4	3	3	6
Le degré de satisfaction de votre clientèle	4	4	4	5	4	5	4
Le niveau de rentabilité de votre entreprise	3	3	2	4	5	3	3
La qualité de vos produits/service	3	4	4	5	5	4	3
La capacité de votre entreprise à bien gérer les situations imprévues	5	4	2	4	4	5	5
La capacité de rétention du personnel compétent	5	5	5	5	5	4	5

Les participants ont répondu à la question suivante : en comparaison avec vos concurrents ou d'autres entreprises comparables à la vôtre, fournissez une évaluation sur une échelle de 1 à 5 (avec 1 très inférieure et 5 très supérieure) des informations suivantes de votre entreprise, dans les conditions normales de son fonctionnement (sans influence de la pandémie). En cas de non application ou d'absence d'information, les participants ont été invités à cocher 6 (ne s'applique pas).

Sources : élaboré par l'auteur à partir des données collectées auprès des P.-Dir.

Tableau 3.5
Présentation de l'échantillon : banquiers

Banquiers	Occupation	Expérience		Tranche d'âge
		Secteur financier	Institution actuelle	
B1	Directeur de compte spécialisé dans l'immobilier, après avoir travaillé avec les PME.	14 ans	12 ans	36-45 ans
B2	Directeur de compte spécialisé dans le secteur de commerce de détails.	10 ans	6 ans	36-45 ans
B3	Directeur de compte spécialisé dans les activités commerciales du secteur professionnel tel que les bureaux d'avocats, les cabinets de comptables, des ingénieurs ou les cliniques médicales.	12 ans	8 ans	36-45 ans
B4	Directeur de compte spécialisé dans les activités commerciales.	4 ans	2 ans	26-35 ans
B5	Analyste de crédit, après neuf années d'expérience en tant que directeur de compte.	11 ans	1 an	26-35 ans
B6	Directeur de compte spécialisée dans les activités commerciales.	4 ans	4 ans	26-35 ans

Source : élaboré par l'auteur à partir des données collectées auprès des banquiers.

3.4.2 Collecte des données

Dans cette section, nous présentons les techniques, les outils et le déroulement de la collecte des données.

3.4.2.1 *Technique et outils de collecte des données*

La collecte des données a été faite par un questionnaire fermé et par des entretiens individuels ouverts et semi-directifs auprès des P.-Dir et des banquiers. Le questionnaire destiné aux P.-Dir (voir annexe C) pour la collecte des données factuelles est composé de quatre parties (voir tableau 3.6). La première reprend les questions de collecte des informations sur la relation bancaire des PME/C incluant leur besoin de financement et l'utilisation de la marge de crédit. La seconde partie porte sur des questions d'évaluation de la mobilisation des pratiques de gestion par les PME/C alors que la troisième et la quatrième partie sont destinées à la collecte des informations sur les caractéristiques des PME/C et des répondants respectivement. Le questionnaire a été administré en ligne via la plateforme Evalandgo⁵¹. Un lien d'accès a été transmis aux P.-Dir par courriel après une prise de contact. Après chaque remplissage du questionnaire, nous pouvions directement télécharger les réponses, en vue d'approfondir certains aspects lors de l'entretien individuel.

Une démarche similaire a été conduite auprès des banquiers. Un questionnaire⁵² reprenant les pratiques de gestion leur a été administré par courriel en vue d'identifier celles susceptibles d'influencer leur confiance. Ces pratiques de gestion mentionnées par les banquiers ont été revues lors des entretiens individuels dans le but d'approfondir la compréhension de leur possible effet de signal sur la confiance.

⁵¹ <https://www.evalandgo.com/fr/>.

⁵² Il s'agit d'un tableau reprenant les pratiques de gestion contenues dans le guide d'entretien semi-structuré utilisé auprès des banquiers

Tableau 3.6
Contenu du questionnaire destiné aux entreprises

Thèmes centraux	Informations recherchées	Auteurs
Besoin de financement et relation bancaire	Besoins de financement induits par la croissance. Source de financement. Historique bancaire.	Carpenter et Petersen (2002); Baños-Caballero <i>et al.</i> (2013); Gupta <i>et al.</i> (2013); Martínez-Sola <i>et al.</i> (2018).
Pratiques de gestion des liquidités	Pratiques de gestion du fonds de roulement. Pratiques de gestion liées aux autres domaines de gestion de l'entreprise (production, investissement et financement).	Baños-Caballero <i>et al.</i> (2014); Palazuelos <i>et al.</i> (2018); Demeter et Matyusz (2011); Lee, Lee et Wu (2010); McKenzie et Woodruff (2015b); Orobias, Padachi et Munene (2016); Moro et Fink (2013); Winborg (2015); Stice <i>et al.</i> (2017); Nekhili, Ben Amar, Chtioui et Lakhali (2015); Shamsudin et Kamaluddin (2015).
Entreprise	Profil démographique (taille, âge, secteur d'activités, localisation). Structure de propriété et gouvernance. Performance.	Beck <i>et al.</i> (2006); Lee et Cowling (2013); Nguyen, Gan et Hu (2015); Song <i>et al.</i> (2018).
Propriétaire-dirigeant	Profil (âge, sexe, niveau d'étude). Réseaux d'affaires et support familial. Principaux objectifs en affaires. Attributs. Soutien familial.	Beck <i>et al.</i> (2006); Wamba <i>et al.</i> (2018); Sakka et Bahri (2011); St-Pierre et Cadieux (2011).

Source : élaboré par l'auteur à partir de la littérature.

En ce qui concerne les entretiens individuels, la littérature les présente telle une technique adaptée à l'exploration de processus individuels complexes dans certains buts tels que la compréhension de certains phénomènes ou l'identification de différences entre les individus (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le degré de profondeur ou d'introspection d'exploration du répondant permet de distinguer un entretien individuel semi-directif de non directif (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le cadre théorique nous a permis d'identifier certaines pratiques de gestion des liquidités reprises dans les outils de collecte des données. Cette stratégie peut réduire le degré d'introspection du répondant. Cependant, les participants ont été appelés à répondre

librement avec moins d'intervention de la part du chercheur à certaines questions et à se référer aux exemples vécus avec les banquiers ou les P.-Dir, selon les cas.

À cet effet, deux guides d'entretien ont été utilisées dont un ouvert (GEO) destiné aux P.-Dir et l'autre semi-structuré (GESS) à l'intention des banquiers. Le GEO a eu pour objectif d'approfondir les informations collectées par le sondage. Les questions portent essentiellement sur les caractéristiques de l'entreprise et son fonctionnement, la relation bancaire et les expériences de confiance vécues avec les banquiers. Le GESS utilisé comprend trois parties. La première permet de comprendre le processus d'évaluation des demandes de marge de crédit (thème central), par les banques et l'effet de signal de certaines pratiques de gestion des liquidités. La deuxième questionne le processus de développement de la confiance (thème d'approfondissement) et la troisième permet de collecter les informations sur les banquiers.

Notre stratégie qui mobilise différents outils a facilité le processus de collecte des données dans un contexte marqué par des turbulences occasionnées par la pandémie de la Covid-19. Elle a aussi permis d'obtenir des informations de diverses natures. En effet, d'après Yin (2014), l'étude de cas présente un avantage de mobilisation de données présentant divers formats. Les données de cette étude sont de type qualitatif et quantitatif. Les données qualitatives illustrent certaines caractéristiques des P.-Dir et des entreprises ainsi que leurs opinions et celles des banquiers. De même, les données quantitatives, pour leur part, permettent notamment de tracer le profil de nos répondants.

3.4.2.2 Déroulement de la collecte de données

Après l'identification des participants, il leur a été transmis par courriel un formulaire d'information et de consentement et le guide d'entretien. Cela leur a permis de s'informer sur le projet et les questions abordées lors de l'entretien. Les modalités des rencontres étaient fixées à la convenance des participants. Compte tenu des contraintes

imposées par les mesures sanitaires en lien avec la pandémie de Covid-19, toutes les rencontres avec les P.-Dir des PME/EC ont eu lieu à distance, étalées entre juin 2021 et mars 2022 et seules deux rencontres avec les banquiers ont été tenues en présence des participants. La première étape de chaque rencontre consistait à rappeler les informations générales sur la recherche et le rôle du participant. Cette communication a été facilitée par la transmission au préalable du formulaire d'information. Nous obtenions ensuite l'autorisation d'enregistrement, avant de débiter l'entrevue. Les entretiens individuels ont été conduits pour une durée moyenne d'environ une heure, principalement par téléphone, par visioconférence Zoom ou Microsoft Team selon le cas (voir annexe F). Un enregistreur phonique a été utilisé pour la conservation et pour le téléversement des données d'entretien dans un dossier nuagique. Notons qu'en plus des entretiens, d'autres informations ont été collectées sur les sites web des entreprises ou sur le répertoire du centre de recherche industrielle du Québec.

Pour chaque entretien, nous avons tenu un mémo relevant des informations pertinentes qui retenaient notre attention, en plus d'utiliser les guides d'entretien pour noter les réponses aux questions posées. Aussi, afin de renforcer l'enrichissement des informations recherchées, chaque entretien était réécouté après la rencontre avec le participant et une comparaison avec les résultats des entretiens précédents était opérée, avant de rencontrer un prochain participant. Une telle procédure a permis d'approfondir et d'assurer une bonne couverture des thèmes étudiés ou émergents et d'ajuster au besoin notre intervention.

3.4.3 Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données sont des étapes importantes dans le processus de recherche parce qu'elles permettent d'apporter des réponses aux questions soulevées par la problématique de recherche et contribuent à générer les connaissances à partir des évidences empiriques. Cette section présente les méthodes d'analyse, le choix de

l'unité statistique, le déroulement du traitement et d'analyse des données ainsi que les mesures adoptées pour assurer la fiabilité et la validité de cette recherche.

3.4.3.1 Méthode d'analyse : analyse de contenu

La démarche adoptée s'appuie sur l'analyse de contenu. La conduite d'une telle analyse nécessite le choix d'une ou des unités d'analyse, la formulation des propositions de recherche et la préparation des données (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012; Robson et McCartan, 2016).

3.4.3.2 Choix de l'unité d'analyse

L'unité d'analyse peut être définie comme « the entity that is being analyzed in a scientific research » (Dolma, 2010, p. 169). La détermination de l'unité d'analyse dans une étude de cas est une étape primordiale d'après Yin (2014). Elle permet de situer les frontières contextuelles du cas et l'étendue des descriptions y afférentes. Au regard de ce qui précède et en investiguant l'effet de la gestion des liquidités et la confiance sur l'accès au financement bancaire, l'entreprise est notre unité de recherche. Compte tenu du mode de fonctionnement des PME (Torrès, 2015), les P.-Dir constituent les principaux répondants de l'étude et nos analyses s'intéressent à leurs pratiques de gestion et à leur relation avec les banquiers. Ainsi, nous situons nos analyses à deux niveaux : le niveau organisationnel et le niveau individuel. Le niveau individuel a permis de comprendre les relations interpersonnelles sur lesquelles se fonde la confiance.

3.4.3.3 Formulation des propositions de recherche

L'importance de formuler les propositions de recherche avant les analyses est présentée par Miles *et al.* (2020).

But as a study proceeds, there is a greater need to formalize the researcher's thinking into a more condensed and coherent set of explanations. One way to do

that is to generate *assertions* and *propositions*, statements that reflect the summative findings and conclusions of the study, both of which can be tested as *hypotheses* [italique utilisée par les auteurs] before formalization. It will make more sense if we discuss the outcomes before we discuss how to develop them (Miles *et al.*, 2020, p. 93).

Le tableau 3.7 rappelle les questions et les propositions de recherche et présente un alignement à celles-ci, de la méthode d'analyse et des outils de collecte des données. Le processus d'analyse des données a été guidé par ces propositions en prenant pour point de départ la préparation des corpus de données.

3.4.3.4 *Préparation des données*

À l'issue des entretiens, les données collectées et enregistrées ont été transcrites en verbatims avec le logiciel Microsoft Word. Cette transcription se faisait directement après l'entretien en deux étapes. La première consistait à recourir à la fonction dictée de Microsoft Word pour la saisie automatique des verbatims. Afin de réduire les erreurs de transcription automatique, à la seconde étape, l'écoute minutieuse des enregistrements par le chercheur a permis d'apporter des corrections sur les textes des verbatims, éliminer des répétitions en vue de plus de cohérence et de clarté dans les propos transcrits. Cette étape a permis aussi d'insérer certains mémos en commentaires et d'identifier des informations sur lesquelles une indexation et une focalisation seraient nécessaires lors de la phase d'analyse. Les données du questionnaire ont été téléchargée sous format Excel.

3.4.3.5 *Codage, catégorisation et thématisation*

Pour Bardin (2003) repris par Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012), « le codage correspond à une transformation – effectuée selon les règles précises – des données brutes du texte » (p. 285). Une lecture de chaque transcription d'entretien a permis d'identifier des extraits de corpus susceptibles de produire certaines rubriques d'analyses ou thèmes éventuels. Le processus de codage a été effectué en deux étapes. La première a consisté en l'identifications des codes, classés selon les thèmes à partir

de la revue de la littérature. Notons ici que le cadre théorique a été utilisé dans un objectif d'orientation, laissant à l'auteur une grande marge de flexibilité dans l'analyse des données. La seconde étape, le codage proprement dit, a été conduite en deux séquences. Le premier codage a été fait lors de la saisie des verbatims effectuée après chaque entretien en utilisant la liste des codes issus de la littérature, ce qui s'apparente au codage théorique (Dumez, 2016). Le second a été conduit lors de la clôture du processus de collecte des données. Cette stratégie a permis de suivre la qualité des informations collectées à chaque entretien et à la fin de la collecte, d'ajuster les résultats du premier codage. De ce fait, elle a permis de réduire le risque de circularité « qui consiste à voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie » (Dumez, 2016, p. 17). À chaque extrait du corpus, nous avons associé un énoncé qui permet de relever ses principales caractéristiques. Un premier type de code (codage thématique, [Miles *et al.*, 2020]) a permis de transformer les thèmes ou les rubriques. De celles-ci ont émergé des catégories qui entrent dans le processus de conceptualisation ou de production de sens (signification) (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012).

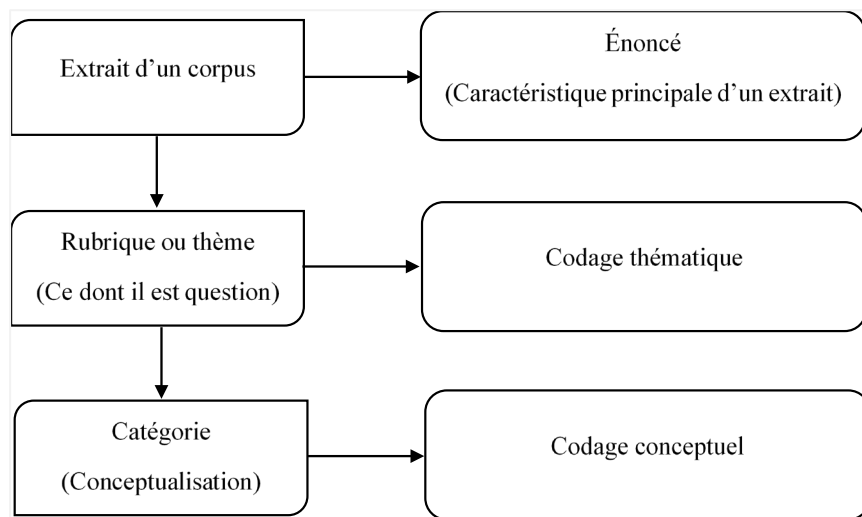
Tableau 3.7
Alignement des méthodes d'analyse des données aux questions et objectifs de recherche

Question principale de recherche	Objectifs spécifiques de recherche	Questions spécifiques et propositions de recherche	Méthode d'analyse	Participants	Outil de collecte
Comment améliorer l'accès au financement bancaire des PME en croissance	Identifier les pratiques de gestion qui renforcent la production de liquidités dans les PME.C.	Quelles sont les pratiques de gestion qui permettent de renforcer la production de liquidités dans les PME.C? P1. Les PG qui contribuent au renforcement de la production des liquidités dans les PME.C sont diverses et liées aux différents domaines de gestion de l'entreprise.	Analyse de contenu thématique. Analyse intra et inter-cas.	Propriétaires-dirigeants.	Guide d'entretien ouvert avec les P.-Dir. Questionnaire de collecte des données factuelles.
	Identifier les pratiques de gestion qui influencent la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME.C.	Quelles sont les pratiques de gestion qui contribuent au renforcement de la confiance des banquiers envers les PME.C? P2. Les PG qui contribuent au renforcement de la confiance des banques sont diverses et liées aux différents domaines de gestion de l'entreprise et de collaborations externes de celle-ci.	Analyse de contenu thématique. Analyse intra et inter-cas.	Banquiers.	Guide d'entretien ouvert avec les banquiers.
	Comprendre le processus de développement de la confiance entre les P.-Dir des PME.C et les banquiers.	Comment se développe la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME.C? P3. La confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME.C se développe à partir de l'interprétation du signal de compétence, de bienveillance et d'intégrité que constituent les pratiques de gestion mobilisées par les dirigeants des PME.C et d'autres antécédents.	Analyse de contenu thématique. Analyse intra et inter-cas.	Propriétaires-dirigeants. Banquiers.	Guide d'entretien ouvert avec les banquiers. Guide d'entretien ouvert avec les P.-Dir.

Source : élaboré par l'auteur.

Un codage conceptuel a été utilisé à ce niveau dans le but d'attribuer un sens à chaque catégorie (Miles *et al.*, 2020). Aussi, certains extraits ont été utilisés pour des catégories différentes, conduisant à plus d'un code pour un même extrait (voir annexe F), soit à un « codage multinominal » (Dumez, 2016, p. 76). La figure 3.2 présente le processus de codage à partir d'identification des extraits. Ce processus a été opéré au moyen du logiciel Nvivo qui présente l'avantage de traiter les données de nature et de sources différentes (Byrne, 2013).

Figure 3.2
Processus de codage et de catégorisation



Source : conçu par l'auteur.

3.4.3.6 *Analyse de contenu ou analyse thématique*

L'analyse de contenu est une méthode qualitative très répandue dans les études qui mobilisent le discours des participants. Parmi les définitions les plus empruntées, il y a celle de Berelson (1952) reprise par Bengtsson (2016) qui entend par analyse de contenu « systematic and quantitative description of the manifest content of communication ». (p. 9). Pour Krippendorff (2018), « content analysis is a research technique for making replicable and valid inferences from texts (or other meaningful matter) to the contexts of their use » (p. 24). Comme technique, l'analyse de contenu

renforce la compréhension du chercheur du phénomène étudié et propose des actions pratiques (Krippendorff, 2018). La répliquabilité de l'analyse de contenu signifie que les mêmes résultats obtenus par un chercheur peuvent être trouvés dans les circonstances différentes si la démarche est tenue avec la même rigueur (Bengtsson, 2016). Ce critère permet de soutenir la validité des résultats issus de l'analyse de contenu qui suppose son ouverture au contrôle et une évaluation indépendante (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012).

Du point de vue épistémologique, Krippendorff (2018) définit quelques caractéristiques du texte soumis à une analyse de contenu. Il s'agit de

- a) la non-objectivité du texte, qui réfère au fait que la lecture d'un texte implique les sens du lecteur;
- b) l'absence d'une signification singulière d'un texte. Cette caractéristique renvoie aux différentes perspectives de lecture ou de traitement d'un texte, dépendamment de chaque lecteur ou chercheur. Si certains s'intéressent au nombre de mots par exemple, d'autres peuvent s'intéresser à la définition de chacun d'eux;
- c) la possibilité du partage du sens retenu du texte au sein d'une communauté. Cette caractéristique montre que le sens qu'on attribue au texte est compréhensible par d'autres lecteurs. Cette caractéristique contribue à la validité des résultats;
- d) le sens du texte peut exprimer une idée ou un phénomène autre que ce que contient le texte. Cette caractéristique permet au chercheur de sortir du caractère physique du texte et de le considérer comme un symbole qui exprime un phénomène, une histoire ou une idée susceptible de prendre forme;
- e) le sens d'un texte est relatif aux discours, aux contextes et aux objectifs particuliers. Ce critère montre que l'analyse de contenu nécessite un contexte dans lequel les textes prennent sens (Krippendorff, 2018). Le chercheur s'appuiera sur ses objectifs pour construire le sens dans les limites du contexte de collecte de données et de l'étude;

- f) la nature des textes peut exiger que le chercheur procède à une inférence à partir d'une portion d'un corpus plus large de documents. Ce dernier critère est en phase avec l'objectif de l'analyse de contenu, qui est de procéder à des inférences valides à partir des textes ou de tout autre type de matériel (Bengtsson, 2016; Krippendorff, 2018).

Pour cela, en s'appuyant sur Bengtsson (2016), nous avons conduit l'analyse de contenu en quatre étapes :

1. La déconstruction : a consisté à identifier et à coder les catégories portant un sens, en partant de la lecture du texte (lecture sommaire vers la lecture en profondeur, argument non déclaré par le participant). La codification conceptuelle nous a été très utile;
2. La reconstruction : a consisté à retenir dans l'analyse des codes (sens) les plus porteurs pour l'objet d'étude;
3. La catégorisation : a consisté à relier (condenser) les sens homogènes. Le recours à la triangulation par les données (pour les P.-Dir) ou par le type de participants (pour la troisième question spécifique de recherche) a soutenu le processus de catégorisation;
4. La compilation : a consisté à produire les résultats présentés au chapitre 4 de cette thèse.

Ainsi, l'analyse de contenu permettra d'identifier les pratiques de gestion des liquidités dans les PMEC et de décrire en profondeur les contextes dans lesquels elles sont mobilisées et interprétées par les banquiers comme des signaux favorables au développement de la confiance. En plus de l'analyse de contenu, en optant pour une étude de cas multiple, nous avons procédé à l'analyse intra et inter-cas. En effet, d'après Yin (2014), l'analyse de cas multiple procède souvent en deux étapes. La première consiste à la description approfondie de chaque cas. Cette étape a consisté à étudier les caractéristiques et fonctionnement de chaque PME, son marché et sa clientèle qui

pourraient expliquer ses particularités éventuelles en matière de gestion des liquidités. Quant au banquier, l'analyse intra-cas a été utile dans la distinction des caractéristiques personnelles et des contextes organisationnels qui pourraient expliquer les différences éventuelles dans la perception des facteurs de confiance. Quant à l'analyse inter-cas, elle nous a permis de proposer, à partir des résultats de chaque cas, des comparaisons des résultats issus de la réplication de la procédure sur des contextes différents (Yin, 2014).

3.4.4 Qualité et transférabilité de la recherche.

Pour Robson et McCartan (2016), la valeur d'une recherche scientifique se fonde principalement par sa validité interne (fiabilité) et externe (son potentiel à être généralisée). Dans une posture postpositiviste, dans laquelle le raisonnement abductif se sert des faits observés pour comprendre la réalité profonde (dans notre cas la relation entre les pratiques de gestion des liquidités et l'accès au financement bancaire), l'examen de la validité et de la fiabilité est important pour réduire le biais dans le processus de recherche sur le terrain (Robson et McCartan, 2016). D'après Harrison, Birks, Franklin et Mills (2017), les auteurs du courant postpositiviste cherchent à appréhender la nature du réel avec l'idée que les outils de mesure sont imparfaits. D'où la nécessité de justifier la démarche et de réduire le biais par la triangulation. Miles *et al.* (2020) présentent quelques domaines dans lesquels il convient généralement de vérifier la qualité de la recherche en se référant à sa posture ontologique. Ces domaines sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

3.4.4.1 *Objectivité ou confirmabilité*

L'objectivité réfère à la neutralité relative du chercheur dans le but de réduire les biais dus à l'auteur (Miles *et al.*, 2020). Pour Yin (2014), l'objectif du chercheur fait allusion à la minimisation du niveau de subjectivité dans la conduite de l'étude et l'interprétation des résultats. Pour y arriver, nous avons mobilisé différents types d'outils et d'analyse qui permettent de rendre la collecte, le traitement et l'analyse des

données relativement plus objectives. Le contenu des outils de collecte des données a été ancré dans la littérature et nous avons décrit toutes les étapes de la démarche empirique : collecte, traitement et analyse des données (Yin, 2013). La participation des P.-Dir et des banquiers a permis de diversifier les sources d'information. Cette triangulation par les sources d'information et les techniques de collecte des données a permis de faire émerger des conclusions rivales lors des analyses, susceptible de renforcer l'objectivité (Miles *et al.*, 2020). Les limites rencontrées sont rapportées dans la conclusion de cette thèse.

3.4.4.2 *Validité interne et fiabilité*

La notion de validité en recherche qualitative divise parfois les points de vue des chercheurs, au regard de sa connotation quantitative (Maxwell, 2013; Miles *et al.*, 2020). Maxwell (2013) rapporte que pour certains auteurs constructivistes, la validité interne est appropriée aux mesures quantitatives des construits. Elle pourrait bien s'appliquer aux approches qualitatives de recherche dans le monde réel, dont la mission consiste souvent à comprendre les contextes particuliers dans lesquels des individus interprètent des phénomènes, utilisent des concepts et leurs interrelations pour expliquer des actions et des sens et émettent un jugement sur la valeur de certaines actions ou de certains sens. Pour cela, certains auteurs préfèrent utiliser des termes tels que la fiabilité, l'authenticité ou la qualité. Cependant, d'autres auteurs s'accordent sur la validité des études qualitatives, qui correspond à la crédibilité de toute la démarche, ce qui évoque aussi l'importance de la cohérence (collecte des données, analyses et interprétations des résultats) (Miles *et al.*, 2020).

Pour maintenir la cohérence de notre démarche et faciliter par la suite sa vérifiabilité par d'autres chercheurs, nous avons expliqué toute la démarche de recherche. Sur le terrain, nous avons eu le rôle d'interviewer. En tant que tel, nous avons veillé à réduire toute forme de réactivité, en limitant notre influence sur les informations issues des participants. Aussi, afin d'éviter « l'effet d'histoire » (Thiétart, 2014, p. 314), nous

avons, au cours de la collecte des données, attiré l'attention sur la période avant la Covid-19 lorsqu'il était nécessaire. Cela a permis de réduire ses impacts sur les pratiques de gestion habituellement mobilisées par les participants alors que la situation sanitaire a obligé ponctuellement des actions extrêmes telles que le confinement, les fermetures, les interdictions de déplacement, etc. La confirmation ou la réfutation de nos propositions de recherche ou les acceptions théoriques issues de nos analyses sont discutées sous la lumière des travaux antérieurs.

Par ailleurs, nous avons obtenu un certificat d'éthique de la recherche avec les êtres humains émis par le comité *ad hoc* (CÉR) de l'UQTR (voir annexe C), auquel notre processus de recherche a été subordonné. Conformément aux exigences du CÉR, nous avons observé de manière permanente la cohérence entre les objectifs de la recherche et le design mobilisé.

3.4.4.3 *Validité externe ou transférabilité*

La validité externe d'une étude qualitative pose souvent le problème de sa généralisation dans des contextes autres que ceux de la recherche réalisée (Miles *et al.*, 2020). Dans les études de cas, la généralisation prend généralement une forme analytique et conceptuelle, plutôt que numérique (probabiliste) (Yin, 2013). D'après Yin (2013), la généralisation analytique ne consiste pas seulement aux contributions théoriques des résultats de la recherche, mais aussi à l'application de la même démarche dans d'autres situations puisque l'étude de cas peut s'intéresser à la compréhension en profondeur d'un phénomène donné (Yin, 2013). Dans cet objectif, la première étape, selon Yin (2013) est de bien définir et identifier le cas à étudier et la seconde consiste à déterminer la population de l'étude afin d'examiner les possibilités de transférabilité des méthodes et des résultats. Outre ces étapes, la généralisation prendra appui sur le cadre théorique (Yin, 2014). Celui-ci permet de distinguer les thèmes et les contextes liés au problème de l'étude afin de cerner dans quelles situations les explications

produites par les résultats de la recherche peuvent ou non répondre à ces problèmes (Yin, 2013).

Rappelons que nous nous intéressons à la relation entre les pratiques de gestion des liquidités dans les PME et l'accès de ces entreprises au financement bancaire. Le problème d'accès au financement bancaire de ces entreprises se pose différemment selon les contextes et les régions du monde (voir figure 1.1). Pour satisfaire la validité externe de cette recherche, des entreprises en croissance ayant obtenu une marge de crédit pour répondre à leurs besoins monétaires ont été sélectionnées de manière délibérée, en fonction des critères spécifiques préalablement fixés. Des méthodes et des instruments différents de collecte des données (questionnaires et guides d'entretien) ont été utilisés auprès de sources différentes (P.-Dir et banquiers). Le processus d'analyse des données a été présenté afin de permettre une réplication du processus dans des contextes similaires. Des limites de cette recherche sont aussi présentées. Ainsi, au regard de notre cadre théorique, les concepts et les démarches mobilisés peuvent être appliqués aux entreprises en croissance qui disposent d'un certain historique de relation bancaire, mais qui éprouvent temporairement des difficultés de trésorerie à cause de leurs activités de croissance ou d'expansion. La gestion de liquidités ferait alors partie des facteurs de renforcement de la confiance qui réduirait le risque perçu par les banquiers en vue d'accès au financement dans les conditions qui seraient favorables aux PME. Le prochain chapitre présente les résultats de cette recherche.

QUATRIÈME CHAPITRE

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Rappelons qu'une double démarche a été conduite auprès de propriétaires-dirigeants de PME et auprès de banquiers. Ce chapitre présente les résultats issus des analyses des entretiens conduits auprès de ces deux types de participants et des réponses au questionnaire fournies par les P.-Dir. Afin de répondre à nos questions de recherche, la première section présente la perspective des propriétaire-dirigeants dans le but d'identifier les pratiques de gestion des liquidités que mobilisent les PME. La deuxième section est axée sur la perspective des banquiers et présente les pratiques de gestion des liquidités qui sont susceptibles d'influencer leur confiance, à travers leur effet de signal. Enfin, prenant en compte les résultats issus des deux types de participants, dans la troisième section, nous répondons à la question portant sur le développement de la confiance entre les propriétaires-dirigeants et les banquiers.

4.1 PRATIQUES DE GESTION DES LIQUIDITÉS DANS LES PME : PERSPECTIVE DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS

La démarche auprès des dirigeants des PME avait pour objectif l'exploration des pratiques de gestion des liquidités qui pourraient contribuer au renforcement de l'autofinancement dans le but de favoriser la confiance des banquiers. Cette section s'articule autour de ces pratiques de gestion. Mais en premier lieu, elle présente les cas, décrit leur fonctionnement ainsi que le contexte et les facteurs de leur croissance.

4.1.1 Analyse intra-cas

4.1.1.1 Cas Delta

L'entreprise Delta a une expérience de 40 ans avec 55 employés au moment de nos entretiens. Durant les 30 premières années, sa spécialité était de remettre à neuf les présentoirs pour un client principal au Québec et en Ontario. Après sa prise de contrôle

(60 % du capital) de l'entreprise en 2010, P.-Dir_A a introduit de l'innovation visant à créer plus de valeur pour ses clients, tel qu'il l'explique :

Qu'est-ce qu'on a fait? c'est qu'on a travaillé énormément à créer de la valeur, en introduisant des présentoirs adaptés pour différentes chaînes de produits. En plus de ça, on a amené la nouvelle technologie sur le marché, quelque chose qui existe en Europe, qu'on a adapté pour l'Amérique du Nord, qui est la nébulisation. Elle permet de prolonger la vie des produits, avec un réceptacle, permettant de diminuer le besoin en main-d'œuvre.

Être leader de l'innovation dans son secteur d'activités fait partie des principaux objectifs d'affaires de P.-Dir_A (voir tableau 3.3). L'innovation a mené à une forte expansion de l'entreprise. Au niveau des actifs, il y a eu plus d'investissements dans les équipements, l'ouverture d'un département d'ingénierie a modifié la structure organisationnelle et l'élargissement du marché vers le reste du Canada et les États-Unis a entraîné une forte croissance du chiffre d'affaires, comme le rapporte P.-Dir_A : « [...] en 10 années, on est parti un peu de rien. Aujourd'hui, chez Delta on réalise un chiffre d'affaires d'environ 18 millions. Quand je suis arrivé, c'était 4 millions ». En plus de la croissance du chiffre d'affaires, P.-Dir_A mentionne aussi une meilleure performance de son entreprise en matière de gestion des situations imprévues et de rétention de personnel compétent. Ces résultats sont attribuables à la présence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines (voir tableau 4.1).

En matière de gestion des liquidités, P.-Dir_A s'appuie sur l'ensemble des pratiques étudiées, à l'exception de l'offre de l'escompte aux clients pour les paiements rapides (voir tableau 4.1). La capacité de négociation avec les fournisseurs a été mentionnée par P.-Dir_A comme l'un des facteurs majeurs qui soutiennent sa liquidité. « Étant donné que je suis payé parfois à 90 jours, j'ai négocié avec nos fournisseurs en Europe. C'est exceptionnel. Nous avons négocié de payer à 120 jours, alors que ce n'est vraiment pas la norme » P.-Dir_A. Cette capacité de négociation peut aussi s'expliquer par l'expérience de P.-Dir_A dans son secteur d'activités qui lui vaut une notoriété au niveau international.

Tableau 4.1
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par *Delta*

Pratiques de gestion	P.-Dir _A
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	2
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	2
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	2
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	2
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	2
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	2
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondages d'opinion auprès de la clientèle.	2
Gestion des ressources de production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	2
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	2
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	2
Nombre total de pratiques de gestion présentes	20
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = Présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = Présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-Dir_A.

Dans l'évaluation de sa marge de crédit, son banquier a inclus ses comptes clients de plus de 90 jours, augmentant le montant alloué. « En plus de la prise en compte de nos comptes clients à plus de 90 jours, les procédures sont moins longues » P.-Dir_A. Il reconnaît que son banquier a dépassé la norme généralement en vigueur dans les institutions financières en matière d'évaluation de la marge de crédit et mentionne l'influence des pratiques de gestion qu'il met en place sur la confiance de son banquier. « Mais je veux dire qu'est-ce qu'on fait [pour mériter cette confiance]? Nous avons mis en place de bonnes pratiques d'affaires. Nous tenons un budget de caisse. Nous revoyons de temps en temps nos plans d'affaires. Bref, ce sont juste de bonnes pratiques d'affaires » P.-Dir_A.

Par ailleurs, les besoins d'exploitation induits par de la demande additionnelle des clients habituels et nouveaux ainsi que la nécessité de protéger l'entreprise contre les risques d'insuffisance de fonds ont été à la base de la demande et l'utilisation de la marge de crédit (voir annexe H). P.-Dir_A déclare arriver à obtenir sans contrainte la marge de crédit dans les moments difficiles de sa trésorerie, à cause notamment de la confiance maintenue depuis 10 ans avec son banquier grâce à la communication et aux habitudes développées ensemble, tel qu'il ressort de sa déclaration.

Ça fait 10 ans que je travaille avec le même banquier, ce n'est pas l'institution financière avec qui je fais affaires, c'est avec l'individu. C'est comme ça avec tous mes partenaires financiers, je travaille avec les individus. Le choix se fait en fonction de l'individu [...] C'est la communication. Toutes les fois que j'ai des problèmes, les premières personnes que j'informe, ce sont mes partenaires financiers. Lorsqu'on a eu une hausse des matières premières assez importante, la première chose que j'ai faite, j'ai organisé une rencontre pour informer mes partenaires financiers c'est quoi l'enjeu? C'est quoi les solutions, c'est quoi les actions que je vais prendre? Ça va être quoi l'impact sur les états financiers? Parce que ces gens-là, aux finances, ils ont à négocier avec leurs patrons, puis ils vont négocier avec le département de crédit, ce qui fait que c'est eux, à quelque part, qui vendent notre entreprise. Alors il faut leur donner les outils pour qu'ils soient capables de le faire.

Outre l'accès au financement dans les bonnes conditions, P.-Dir_A reconnaît bénéficier d'une bonne notoriété auprès de ses pairs dans la province, grâce à son banquier.

Il y a plusieurs événements auxquels j'ai été impliqué justement par le banquier ou les autres partenaires financiers, auprès du gouvernement du Canada, du Fonds FTQ ou de la Banque nationale. Si le banquier a à choisir deux clients de son portefeuille pour participer à un événement, nous en faisons souvent partie.

Il reconnaît aussi que son banquier n'utilise pas que les données financières pour le financer. Grâce à sa réputation et aux habitudes développées avec son banquier, sa marge de crédit peut être renouvelée lorsqu'il en fait la demande : « et souvent par un simple appel téléphonique. S'il y a des problèmes dans mon dossier, nous réglons après. Mais c'est rare que cela arrive. Il me fait confiance » P.-Dir_A.

Le cas Delta est comparable à Omega du point de vue de leur expérience qui explique la mobilisation de certaines pratiques de gestion des liquidités.

4.1.1.2 *Cas Omega*

Omega est une entreprise spécialisée dans la fourniture d'équipements de mobilité pour des personnes en perte de capacité physique. Créée en 1986, l'entreprise qui compte sur le travail de 78 employés est active en matière d'innovation. Cette innovation lui a permis de connaître sa première vague de croissance. Avec plus de 40 ans d'expérience en gestion d'entreprise, P.-Dir_B a initié plusieurs projets⁵³ de différenciation des produits sur le marché québécois et ontarien, avant de se rendre en Europe et à Hong-Kong où il a développé des unités de distribution et d'approvisionnement.

L'introduction des innovations est au centre des motivations de P.-Dir_B (voir tableau 3.3), qui reconnaît que ses performances concernent principalement la capacité de son entreprise à retenir le personnel compétent et à gérer les situations imprévues, la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits (voir tableau 3.4). Pour réaliser

⁵³ Outre la fourniture d'équipements de mobilité, le promoteur d'Omega contrôle deux autres entreprises, l'une spécialisée en promotion immobilière et l'autre dans la fabrication de peinture à usage industriel destinée entre autres aux constructeurs aéronautiques et d'automobiles. Ces deux entreprises résultent du succès d'Omega.

ces performances, P.-Dir_B investit beaucoup dans le développement des compétences de ses ressources humaines à travers des formations et de l'implication à la prise de certaines décisions (voir tableau 4.2). Les principaux clients d'Omega au Canada sont constitués des centres de réadaptation, les centres hospitaliers, les gouvernements provinciaux à travers la régie de l'assurance maladies du Québec (RAMQ) et l'assurance-santé de l'Ontario. Cette clientèle de type institutionnel a été avantageuse pour la gestion des liquidités de l'entreprise. P.-Dir_B a négocié des délais de paiement qui ont limité ses besoins de financement externe lors de sa première phase de croissance.

J'ai eu la chance d'avoir un client à l'époque, un centre hospitalier, qui payait très bien; donc je n'avais pas besoin de marge de crédit. C'était mon seul recevable. Je n'avais que lui comme client et ensuite quand j'ai eu Québec et Montréal et d'autres localités en province, les centres payaient très bien aux 30 jours.

Tableau 4.2
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par *Omega*

Pratiques de gestion	P.-Dir _B
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	1
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	2
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	1
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	2
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	2
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	2

Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	2
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	2
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	2
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	2
Nombre total de pratiques de gestion présentes	18
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-Dir_B.

P.-Dir_B a eu besoin du financement externe lorsqu'il a décidé de s'internationaliser. Les besoins d'exploitation entraînés par la demande de nouveaux clients et l'introduction de nouvelles lignes de produits ont induit la demande de financement externe (voir annexe H). À cet effet, ses preuves de gestion financière, ses liquidités, sa notoriété sur le marché canadien et dans le secteur médical, sa clientèle et sa relation bancaire ont été des atouts pour qu'il accède dans les bonnes conditions à sa marge de crédit.

Lorsque j'ai eu besoin d'une marge de crédit, j'avais toutes les preuves que j'étais capable de gérer mon entreprise au niveau financier. J'étais dans le domaine médical, j'étais unique en mon genre au Québec. Les institutions financières m'avaient approché pour me proposer des marges de crédit. Ma banque n'a jamais été réticente.

D'après P.-Dir_B, du point de vue des banquiers, la confiance repose sur la perception de ses compétences managériales. En vue de soutenir sa vision d'internationalisation

et ayant anticipé les besoins financiers y afférant, P.-Dir_B a priorisé le renforcement de son autofinancement et la valorisation de ses capacités de gestion auprès de ses partenaires financiers. Cela s'est ancré aussi dans une vision d'expansion de ses activités qui peut être décrite par la trajectoire suivante : introduction des produits innovants, élargissement du marché local et diversification d'activités (activité de production de la peinture et de promotion immobilière), renforcement des liquidités et amélioration des conditions d'accès au financement bancaire, internationalisation.

Par ailleurs, P.-Dir_B soutient que les capacités de communication et la rapidité des réponses fournies par son banquier actuel renforcent la confiance de ses clients. D'après lui, la qualité des réponses reçues de son précédent banquier, le déficit de fluidité dans les échanges, le refus de sa demande de financement malgré le volume d'opérations avec son ancienne banque l'avaient poussé à changer d'institution :

J'ai transféré mes comptes vers mon actuelle banque parce que la première répondait mal à mes demandes. Mon précédent banquier ne répondait même pas à mes appels et ça prenait des jours. Et puis, je n'étais pas sûr, il y avait quand même une réticence à vouloir investir dans mon projet. C'est ce que je pressentais. J'ai appelé mon actuelle banque, ça n'a pas été long. J'ai appelé le matin et l'après-midi il y avait deux personnes disponibles de la même banque me disant qu'il n'y avait pas de problème, qu'ils étaient prêts à investir à condition d'un transfert de mes avoirs.

P.-Dir_B mentionne que son actuel banquier communique bien avec lui, lui fait confiance et lui apporte plusieurs informations utiles à son entreprise. De son côté, il est ouvert et est en mesure de fournir toutes les informations sollicitées par son banquier. Il a déjà présenté son banquier à son fils, dans la perspective de planification de sa relève.

Ce contexte et l'histoire vécue par P.-Dir_B se distingue de certains cas rencontrés tels que l'entreprise Zeta.

4.1.1.3 Cas Zeta

L'entreprise Zeta a été créée en 1947 et compte actuellement huit employés. Depuis 2020, elle est passée sous le contrôle et la gestion d'une fratrie (deux frères). Zeta est spécialisée dans la préparation et la transformation du bois sur mesure, l'ébénisterie et d'autres travaux réalisés en bois (tels que la production des moulures, des fenêtres ou de la biomasse). Ses principaux clients sont constitués d'une entreprise locale dont la production est destinée au marché américain, des entreprises de menuiserie et des fermes.

Zeta a eu plusieurs vagues de croissance dans son histoire. Entre 2018 et 2020, la forte demande induite par l'industrie de la construction aux États-Unis a tiré la demande de Zeta par l'entremise de son principal donneur d'ordre. Et en 2020, la croissance du secteur de la rénovation a positivement impacté les activités de Zeta qui a aussi amorcé une certaine diversification. Ainsi, au premier trimestre de 2020, l'entreprise a eu besoin de réinjection de fonds en vue de réaliser de nouveaux investissements, entraînant son acquisition par ses propriétaires actuels. Ces derniers ont maintenu l'objectif de croissance, d'innovation et de création d'emplois pour leur communauté (voir tableau 3.3). Ces objectifs visent à améliorer leur position par rapport à d'autres entreprises semblables, en ce qui concerne les ventes, le niveau de rentabilité et la capacité de rétention du personnel compétent (voir tableau 3.4).

La poursuite de cette croissance et l'élargissement de son marché vers les fermes agropastorales de sa région a induit des besoins de financement, comme le déclare P.-Dirc « Ce sont nos premières années, pas faciles, surtout que nous avons des paiements à faire à tous les mois maintenant, des prêts à rembourser, puis les salaires à payer ». La diversification de la clientèle avec une réorientation vers les fermes agropastorales qui consomment des produits de bois et dont les approches de paiement sont plus souples vise la réduction du risque commercial lié à la dépendance à un donneur d'ordre « c'est un segment qui nous permet de vite écouler des madriers et de vite encaisser les fonds ».

Outre ces besoins de liquidités, le faible niveau d'expérience des dirigeants dans ce secteur d'activités (voir tableau 3.2) et la carence en main-d'œuvre experte posent certaines contraintes à la gestion de l'entreprise (le tableau 4.3 montre que 11 pratiques de gestion sont présentes sur 21 étudiées) et sa croissance. Cependant, la présence d'un employé clé comble plusieurs lacunes et contribue au transfert des connaissances.

C'est un employé clé, en fait, essentiel. S'il n'était pas là dans la dernière année ou s'il lui serait arrivé un accident, on aurait été dans une grande difficulté. C'est parce que lui, il est là depuis l'âge de 12 ans dans cette entreprise. Il maîtrise le fonctionnement des machines et tous les processus. Nous comprenons et nous apprenons tout de lui. Mon frère se fie à lui pour tout : entretien, réparation et roulement des équipements.

Les besoins d'exploitation induits par la demande des nouveaux clients et par l'introduction de nouveaux produits ont motivé la demande de financement externe (voir annexe H). Cependant, compte tenu du faible niveau d'expérience des gestionnaires dans leur secteur d'activités, l'accès à la marge de crédit a été facilité entre autres par la présence de l'employé clé, dépositaire du savoir-faire, qui a participé aux négociations avec le banquier et dont l'apport a été utile à la réduction du risque au niveau des opérations de production de l'entreprise. Grâce à la présence de l'employé clé, P-Dirc déclare qu'ils n'ont pas rencontré de difficulté à communiquer avec le banquier ni à lui fournir les informations exigées. Pour retenir cet employé, certaines pratiques de gestion ont été adoptées par les dirigeants.

Mais pour le retenir, nous lui offrons certaines conditions de travail idéales. Ses demandes de congé ne sont pas discutables. Il prend cinq à six semaines de congé annuel. Mais s'il y a des jours qu'il ne peut pas travailler, s'il a des rendez-vous, il n'y a aucune question posée. Mais c'est un bourreau de travail et on est vraiment chanceux de l'avoir. Et peu importe ce qui arrive, il a droit à ses 52 semaines de paie.

Tableau 4.3
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par *Zeta*

Pratiques de gestion	P.-DirC
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	1
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	1
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	3
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	1
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	1
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	2
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	1
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	1
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	1
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	1
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	1
Nombre total de pratiques de gestion présentes	11
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-DirC.

Le cas Zeta révèle qu'en plus des efforts de gestion des liquidités, la preuve des compétences techniques est importante pour la productivité et la rentabilité de l'entreprise en phase de croissance. L'expérience en gestion est aussi importante pour mieux communiquer avec le banquier. Ces preuves de compétences techniques et d'expérience influencent la confiance du banquier, comme on peut le constater avec le cas Sigma.

4.1.1.4 Cas Sigma

Créée en 1991, l'entreprise Sigma emploie 10 personnes (y compris ses propriétaires). Elle est spécialisée dans l'assemblage, la réparation et distribution des remorques de divers types et de ventes de pièces de rechange au Québec et en Ontario. Après y avoir travaillé en tant qu'employé, l'un des propriétaires actuels a acquis 10 % du capital en 2001 à titre de reconnaissance à son attachement à l'entreprise, avant de la racheter complètement en 2008 avec son frère. Ayant accumulé une longue expérience technique dans le domaine, les deux frères sont secondés par la conjointe du premier propriétaire en ce qui concerne les tâches administratives et financières, identifiées dans ce texte comme P.-Dir_D.

Sigma bénéficie d'une équipe stable et compétente depuis son passage sous le contrôle des deux frères. Les principaux objectifs des propriétaires de Sigma sont de maintenir leur indépendance, la stabilité de leur entreprise, la croissance des ventes et la création d'emplois pour leur communauté. P.-Dir_D rapporte une meilleure appréciation de la qualité de leurs produits et services, de la satisfaction de leurs clients. Il a aussi une meilleure perception de leur capacité de rétention du personnel compétent. Leur stabilité leur confère un bon niveau d'expérience aussi bien dans les activités de production qu'en administration. P.-Dir_D l'exprime en ces termes.

Oui, nous sommes quand même privilégiés parce nous n'avons pas de mouvement au niveau du personnel. Nous sommes les mêmes employés depuis l'achat de la compagnie par mon conjoint et son frère [...] Nous n'avons pas eu de nouveauté.

Notre personnel est fiable et compétent. Nous sommes une équipe familiale et ça fait une belle ambiance et une bonne atmosphère de travail.

Les entrepreneurs en construction sont les principaux clients de Sigma. Cette dépendance au secteur de la construction influence la saisonnalité de ses activités, avec une période (hiver) principalement destinée aux achats et à la fabrication en vue des ventes au printemps et en été. De ce fait, les stocks de l'entreprise sont plus importants en hiver tel que l'explique P.-Dir_D : « la majorité du temps, on fait nos achats entre décembre et mars pour avoir le maximum d'inventaire dans la cour, afin de faire face au printemps, parce que c'est là que ça bouge le plus ». Leur faible rotation durant cette période occasionne la réduction des flux de liquidités entrant. La marge de crédit est utilisée principalement pour honorer les factures des fournisseurs durant la période de baisse des ventes en vue de bénéficier de l'escompte (voir tableau 4.4) : « on a décidé que nous, c'est plus bénéfique de payer tout de suite au fabricant pour avoir l'escompte [...] Si on le met un petit peu sur la marge de crédit, c'est plus avantageux que prendre des plans sur un an ». Certains clients paient directement, alors que d'autres concluent un crédit-bail sur les remorques, ce qui occasionnent l'entrée d'une portion des flux de trésorerie durant toute la période de l'année, avec un avantage sur la réduction du stress de trésorerie.

Le volume d'activités de Sigma, la stabilité de son marché et le dynamisme du secteur de la construction constituent des facteurs qui ont influencé son accès au financement dans les meilleures conditions, tel que le reconnaît P.-Dir_D : « avec les bilans, notre banquier voit que c'est un énorme inventaire qui a été acheté et revendu. [...] Le marché est assez stable parce qu'on travaille beaucoup avec nos plus gros consommateurs dans la construction ».

Pour P.-Dir_D, le développement de la confiance entre elle et son banquier se fonde plus sur la bienveillance des deux parties. Elle communique facilement avec son banquier

qui apporte à son entreprise des services tels que le référencement que P.-Dir_D décrit comme un acte de bienveillance :

Il avait référé chez nous ses clients qui devaient acheter des remorques [...] C'est que je me dis ce référencement-là... ça prouve aussi le côté humain de la personne. Parce que souvent on va dire on va travailler avec telle institution financière. Mais au bout de la ligne, quand on a des petites choses-là, comme un référencement, ça crée quand même un sentiment d'appartenance à l'institution aussi, parce qu'on a un service qui est rendu mutuellement. Je trouve que c'est un acte de bienveillance de la part du banquier. Depuis ce temps, il y en a qui achète leurs unités chez nous, pièces, réparations... grâce à notre banquier qui nous les avait référés.

Tableau 4.4
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par *Sigma*

Pratiques de gestion	P.-Dir _D
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	2
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	2
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	2
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	1
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	2
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	2
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	1
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2

Pratiques de gestion	P.-Dir _D
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	1
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	1
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	1
Nombre total de pratiques de gestion présentes	15
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRES l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-Dir_D.

Aussi, P.-Dir_D mentionne que son banquier inspire confiance et il est prêt à le recommander à d'autres entrepreneurs éventuellement. Il ressort du cas Sigma que la gestion des liquidités en phase de croissance est cruciale notamment dans certains secteurs où les ventes peuvent être affectées par la saisonnalité. Cependant, le recours de façon simultanée à certaines pratiques d'affaires telles que les ventes au comptant et à crédit (crédit-bail) facilite l'écoulement du stock et l'entrée des flux monétaires à toutes les saisons de l'année. La cas Pi décrit aussi une situation semblable.

4.1.1.5 Cas Pi

Pi est une entreprise spécialisée dans la production de peinture et la rénovation intérieure. L'investissement dans l'immobilier en 2011 et les besoins de rénovation y afférents ont poussé P.-Dir_E à développer des activités dans ce secteur, d'abord pour assurer la viabilité de ses immeubles et, depuis 2013, pour offrir un service aux coopératives de logement et d'autres particuliers de Montréal et de l'Outaouais. La même année, en 2013, l'entreprise a été incorporée. Il s'en est suivi un agrandissement de son parc immobilier et le développement de l'activité de production de la peinture. Elle compte neuf salariés en plus de son propriétaire-dirigeant.

Ayant une formation en criminologie, P.-Dir_E s'est entouré d'un personnel expérimenté en rénovation qui lui a permis de développer ses compétences techniques, à côté de son expérience d'investisseur. Il a une meilleure appréciation de son niveau de rentabilité, de la qualité de ses produits et services et de sa capacité à retenir son personnel compétent (voir tableau 3.4). Depuis 2018, soit cinq ans après son incorporation, l'entreprise Pi est en croissance. Celle-ci a été renforcée à partir du printemps 2020, à la suite du « confinement » de la population et le télétravail provoqués par la Covid-19 qui ont favorisé une forte demande de travaux de rénovation, comme l'explique P.-Dir_E.

J'ai eu un gros boum surtout les quatre dernières années, j'ai eu beaucoup de travaux. J'ai vu mon chiffre d'affaires augmenter significativement... En 2013, j'avais commencé avec 100 000 \$, là je pense avoir dépassé le million. Ces deux dernières années, je l'ai presque doublé... Mon marché est en croissance. Je crois que l'année prochaine, je vais faire encore autant ou plus même.

Cette forte croissance tirée par la demande du secteur de la rénovation a induit des besoins financiers externes, principalement pour le préfinancement de certains contrats et la couverture des délais de paiement des clients.

Principalement, j'utilise [la marge de crédit] comme fonds de roulement pour être capable de soumissionner sur de plus gros contrats et de payer mes employés, parce que les contrats dans le secteur public ont des délais de paiement un peu plus longs que chez les privés. Alors la marge sert à supporter mes coûts.

P.-Dir_E rapporte que l'accès à cette marge de crédit n'a pas été contraignant parce que depuis la création de son entreprise, il travaille avec la même banque autant pour ses opérations personnelles que pour celles de ses activités entrepreneuriales. L'autre facteur identifié par le dirigeant qui a facilité son financement est son marché et sa clientèle : « les banquiers savent que le secteur de la construction et la rénovation est très dynamique, surtout en ces temps ici à Montréal ».

Les clients organisationnels ont des promesses fermes de paiement alors que les commandes des particuliers se font rarement à crédit. Ces types de clientèle lui

permettent d'exiger des avances auprès de certains donneurs d'ordres ou de facturer rapidement certaines commandes (voir tableau 4.5), avec une incidence positive sur sa liquidité. Aussi, les revenus du secteur immobilier renforcent les flux monétaires de l'entreprise. Pour P.-Dir_E, c'est une situation bien appréciée par son banquier : « mon banquier suit aussi l'évolution de mes activités immobilières. Le fait que j'assume moi-même des travaux de rénovation de mes appartements locatifs permet de réduire les coûts de mes activités immobilières ». La liquidité de ses activités lui permet de tirer avantage de l'escompte qu'offrent certains fournisseurs. Compte tenu de son marché et de sa gestion financière, les conditions d'accès à la marge de crédit ont été attrayantes, particulièrement en ce qui concerne les garanties : « aussi, je n'ai pas eu de garanties à donner. J'ai seulement endossé le prêt de la compagnie en mon nom personnel ».

Tableau 4.5
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par Pi

Pratiques de gestion	P.-Dir _E
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	2
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	2
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	2
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	1
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	2
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	2

Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	2
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	1
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	2
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	1
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	1
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	2
Nombre total de pratiques de gestion présentes	16
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-Dir_E.

Le cas Pi révèle donc que la mise en place d'une stratégie commerciale qui facilite l'entrée régulière de fonds, la réduction des coûts d'exploitation et la limite des tensions financières induites par la croissance, associé au maintien d'une relation de long terme avec un banquier, contribuent à l'accès au financement dans les meilleures conditions. La prochaine section traite le cas de l'entreprise Iota.

4.1.1.6 Cas Iota

L'entreprise Iota, créée en 1999, est une firme de génie civil spécialisée en structure et essentiellement en structure de télécommunication. Exerçant principalement au Québec et en Ontario, Iota a entrepris d'étendre ses services vers les provinces maritimes et l'ouest du Canada. Ses services en génie-conseil sont destinés principalement aux consortiums de télécommunication au Canada. Elle est tenue par une équipe de cinq ingénieurs civils très expérimentés dans leur domaine et compte

44 salariés. P.-Dir_F a rejoint l'entreprise en 2004. À son arrivée, Iota offrait du service-conseil en dessin, tel qu'il le déclare « avant moi c'était un atelier de dessin, un bureau de génie conseil. Quand je suis arrivé, j'avais fait un bureau de génie-conseil au sens de l'ordre des ingénieurs, dans l'esprit de l'ordre des ingénieurs ». Le principal objectif de P.-Dir_F est de devenir un leader de l'innovation dans son secteur, en maintenant son indépendance. La croissance des ventes et un niveau élevé de profit font aussi partie de ses objectifs.

L'entreprise Iota a vécu plusieurs épisodes de croissance depuis 2004, au rythme du développement des technologies de télécommunication. L'évolution de ces technologies entraîne le besoin de renouvellement des structures supportant les antennes de communication. Sa croissance est donc dépendante de l'évolution technologique du secteur de télécommunication, d'après P.-Dir_F.

Lorsque j'ai rejoint l'entreprise, le chiffre d'affaires se situait en déca d'un million. Nous avons atteint cinq millions en 2015. Mais il y a eu une période de gros freins. C'était lié à l'iPhone 6. Son insertion sur le marché a apporté un certain blocage au niveau technologique, de sorte que les années 2016, 2017 et 2018 étaient difficiles pour le secteur. Nous avons quasiment soit stagné, soit perdu en réalisation de croissance. Nous avons eu un gel et une diminution de salaire au niveau des propriétaires. Nous avons dû couper au niveau des employés. Tout est reparti à fond en 2018, la croissance est revenue au rendez-vous.

Un autre facteur de croissance a été la diversification géographique et l'introduction des nouvelles lignes de services telles que l'offre des technologies filaires qui ont entraîné des besoins du financement externe. Cependant, Iota demeure dépendante de ses quatre principaux clients qui ont un grand pouvoir dans le secteur tel que l'explique P.-Dir_F :

Effectivement, dans notre secteur on est quatre ou cinq firmes spécialisées en structure de télécommunication contre quatre clients. Ceux-ci savent que la façon dont on fonctionne, on ne peut pas offrir nos services dans d'autres branches de génie civil... Ils ont beaucoup de pouvoir. La preuve est qu'ils baissent le prix et me demandent d'augmenter la qualité de service. Comme c'est une niche, la marge de manœuvre est réduite.

Leur délai de paiement, difficilement négociable, pose souvent des problèmes de trésorerie à Iota. La marge de crédit couvre essentiellement les charges du personnel, très importantes dans ce secteur, et d'autres coûts opérationnels alors que la plupart des fournisseurs sont ouverts aux possibilités de rallonge de leur échéance de paiement. Le tableau 4.6 montre que Iota négocie certains délais de ses fournisseurs afin de résoudre ses problèmes de liquidités.

Tableau 4.6
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par *Iota*

Pratiques de gestion	P.-DirF
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	2
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	1
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	1
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	2
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	1
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	2
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	2
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2

Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	2
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	2
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	1
Nombre total des pratiques de gestion présentes	16
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-Dir_F.

Par ailleurs, l'importance du volume d'activités permet aux dirigeants de l'entreprise Iota de constituer des réserves de liquidités qui contribuent à garantir la marge de crédit. Le dynamisme du secteur d'activités est apprécié par les banquiers : « nos partenaires financiers [banquiers] connaissent bien notre secteur d'activités, ils nous sont ouverts parce qu'ils savent que c'est un secteur dynamique ». Ils apprécient aussi les efforts managériaux des dirigeants, particulièrement en matière de gestion financière, comme il ressort des propos du P.-Dir_F.

Parce que nous, on n'avait pas d'autres dettes en tant que telles. Nous avons un certain trésor, des flux de trésorerie, de l'argent liquide, en plus de la marge de crédit. [...] On a fait une diversification des produits et de marché. Donc tout ça, le banquier voit ça d'un bon œil.

La démonstration de la capacité à générer des liquidités constitue donc une motivation pour le banquier à s'engager au financement des projets des PME. Le cas de l'entreprise Theta est aussi révélateur de ce fait.

4.1.1.7 Cas Theta

Theta est une PME familiale de distribution d'articles alimentaires créée en 1989. Elle compte actuellement quatre boutiques au Québec et un magasin en ligne et emploie

40 personnes y compris ses propriétaires. Elle est dirigée par un binôme du père et de son fils qui se partagent à parts égales le contrôle de l'entreprise. Le fils a rejoint la direction de l'entreprise en 2018, après ses études en administration des affaires. Depuis son entrée à la direction, l'entreprise a connu une forte croissance, un élargissement géographique des activités et une réorganisation interne.

[...] depuis que je suis arrivé dans l'entreprise, on a triplé les ventes. Là, on est passé de 4 à 12 millions de dollars... on a ouvert un magasin en ligne... Il y a quatre ans, on était à une vingtaine de collaborateurs dans les magasins... Je me souviens quand j'ai commencé, on n'avait même pas de secrétaire, on n'avait pas de bureau administratif, on faisait de la comptabilité quand on trouvait du temps. On rentrait des factures des inventaires sur le coin d'une table, un dimanche soir. Mais là, on a vraiment mis en place un système de gestion qui est meilleur pour nous. La gestion des inventaires est automatisée, un système de gestion qui gère notre inventaire en temps réel. Tous les processus de la comptabilité sont aussi automatisés. Nous avons maintenant une comptable et d'autres agents administratifs.

P.-Dir_G a des objectifs de croissance et de rentabilité (tableau 3.3). Il a une meilleure appréciation de la capacité de son entreprise à bien gérer des situations imprévues, de retenir un personnel compétent et de la satisfaction de ses clients (tableau 3.4). Le modèle d'affaires de Theta limite l'investissement dans les comptes clients. Elle gère essentiellement les stocks et fait des ventes directes dont le délai d'écoulement moyen peut atteindre un mois, dépassant celui de paiement des fournisseurs. La marge de crédit sert alors à couvrir le délai :

C'est pour ça qu'on a quand même une marge de crédit. C'est par exemple, parfois il faut répondre au fournisseur, il faut faire des achats, et souvent c'est payé en sept jours, alors que les articles prennent environ un mois pour être écoulés. Ça prend quand même une marge de crédit, même si les ventes sont encaissées, même si on n'a pas de comptes clients.

Le tableau 4.7 montre que l'introduction d'un logiciel de gestion des stocks et l'utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production sont intervenues après l'accès à la marge de crédit. Ceci peut signaler un besoin de renforcement des capacités managériales de l'entreprise, visant à réduire certains coûts d'exploitation et de protéger les liquidités, afin de répondre aux attentes des banquiers.

L'utilisation de la marge de crédit permet à Theta d'honorer les factures des fournisseurs dont elle bénéficie aussi de l'escompte. Toutefois, P.-Dir_G reconnaît qu'il n'est pas facile pour les entreprises de son secteur d'activités d'accéder au financement bancaire : « nous on est dans le commerce de détail. Comme tu le sais, la restauration et le commerce de détail sont des secteurs très difficiles à financer par les banquiers ». L'importance des stocks dans le portefeuille d'actifs de l'entreprise réduit les possibilités de garantir les prêts. Aussi la réticence des banquiers peut s'expliquer par l'incertitude de conversion de ces stocks en liquidités et les risques y relatifs. Ainsi, « la confiance est un facteur clé d'accès au financement dans notre cas », reconnaît P.-Dir_G.

Tableau 4.7
Pratiques de gestion des liquidités rapportées par *Theta*

Pratiques de gestion	P.-Dir _G
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	2
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	2
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	3
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	2
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	2
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	3
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	2
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	2

Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	3
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	2
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	2
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	1
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	1
Nombre total de pratiques de gestion présentes	18
Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec P.-Dir_G.

Hormis la durée de la relation tel que le décrit P.-Dir_G « j'ai quand même eu le temps d'avoir une historique avec eux... depuis qu'il [le banquier] a pris ses fonctions, ça faisait peut-être cinq ou six ans [de relation], il y avait beaucoup de confiance mutuelle », l'entreprise a dû innover dans la gestion de ses inventaires et son processus comptable. « Nous avons mis en place un système de gestion complet qui prend en charge les inventaires et qui nous permet de suivre un tableau de bord et à produire des informations comptables en temps réels ». L'optimisation de cette gestion a permis de limiter les pertes, d'améliorer les liquidités, de réduire l'asymétrie d'information et de renforcer la confiance de son banquier : « puis qu'est-ce qui m'a aidé beaucoup, c'est que lui [le banquier], il nous a aidé à monter un dossier, puis il est allé convaincre les autorisateurs de crédit ». La numérisation des processus de gestion est donc un élément qui ressort de l'entrevue avec P.-Dir_G. Recommandée par son banquier, cette numérisation a permis de renforcer la gestion du fonds de roulement de l'entreprise.

L'analyse intra-cas visait à comprendre le fonctionnement des PMEC participantes, les facteurs de leur croissance susceptibles d'occasionner le besoin de financement et la

gestion des liquidités. En dépit de l'hétérogénéité de fonctionnement de leur entreprise, dans la majorité des cas (excepté P.-Dir_C qui a repris une entreprise en croissance), la croissance a résulté d'une décision stratégique du P.-Dir. Le tableau 4.8 reprend de manière récapitulative les caractéristiques des entreprises et de leur dirigeant ainsi que les décisions stratégiques sous-jacentes à la croissance et constituant des éléments descriptifs du profil stratégique des dirigeants.

Tableau 4.8
Profil des entreprises et décisions stratégiques sous-jacentes à la croissance

PMEC	Profil des entreprises et des dirigeants	Décisions stratégiques
Delta	<p>Entreprise innovante, avec un produit spécialisé dans un secteur en croissance où les principaux clients ont plus de pouvoir et une grande notoriété, avec des délais de paiement relativement longs.</p> <p>Dirigeant expérimenté, ayant un réseau large et dynamique en matière d'innovation de produit et développement des marchés. Maintien d'une longue relation bancaire.</p>	<p>Stratégie axée sur l'innovation de produits.</p> <p>Introduction de nouvelles technologies dans son secteur pour faire face à la concurrence, renforçant la valeur pour une clientèle de niche.</p> <p>Développement de marché à l'international et veille sur les technologies les plus récentes dans son secteur.</p>
Omega	<p>Entreprise innovante dans un secteur moins concurrentiel, avec une clientèle institutionnelle, dont le rythme de paiement facilite la liquidité de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant dynamique, entrepreneur en série, proactif en matière d'innovation de produits et de développement de marché local et à l'international, fait preuve de compétences en gestion financière. Maintien d'une longue relation bancaire avant la demande de financement.</p>	<p>Développement d'un produit et d'un service innovant.</p> <p>Diversification d'activités en vue d'exploiter des opportunités et réaliser plus de gain.</p> <p>Développement de marché à l'international et internationalisation stratégique visant la réduction des coûts d'exploitation pour limiter les effets de la concurrence.</p>
Zeta	<p>Entreprise en phase de relance après avoir atteint la maturité : introduction de produits innovants, diversification des produits et de marché, effort de réduction du risque commercial.</p> <p>Entreprise sous contrôle d'une fratrie de repreneurs peu expérimentés, mais très engagés aux apprentissages, appuyés par un employé clé, dépositaire de l'expertise technique et au centre du transfert des connaissances. Courte relation bancaire des dirigeants.</p>	<p>Création de nouveaux produits.</p> <p>Diversification de marché pour limiter la dépendance à un gros client.</p>
Sigma	<p>Entreprise familiale, détenue par une fratrie très expérimentée et dotée d'un personnel compétent et stable, dans un secteur en croissance constante. Activités saisonnières, mais florissantes, avec moins de risque de liquidité.</p> <p>Propriétaires-dirigeants dotés des compétences techniques, alors que la gestion administrative et financière est assurée par une employée compétente en la matière.</p>	<p>Diversification géographique de marché.</p> <p>Introduction de nouveaux produits sur mesure, visant à se distinguer de la concurrence.</p> <p>Introduction de nouvelles stratégies de vente, basées sur le crédit-bail afin d'augmenter le volume d'activités.</p>
Pi	<p>Entreprise en phase de croissance, tirée par le dynamisme sectoriel, dotée d'une capacité à générer des liquidités, avec une clientèle formée d'organisations et de particuliers.</p> <p>Dirigeant détenant une expérience managériale, complétée par un personnel techniquement expérimenté. Longue relation bancaire avec la même banque avant la demande de financement.</p>	<p>Développement de nouvelles activités visant à limiter les coûts d'exploitation et à exploiter de nouvelles opportunités.</p> <p>Diversification de la clientèle afin d'atteindre des segments diversifiés de marché.</p> <p>Innovant de faible intensité dans le produit ou le service et plus intense sur le plan commercial.</p>

PMEC	Profil des entreprises et des dirigeants	Décisions stratégiques
Iota	<p>Entreprise d'offre de service d'ingénierie civile en structure pour une clientèle de niche ayant plus de pouvoir de négociation sur l'entreprise. Secteur dynamique et très influencé par l'évolution de la télécommunication.</p> <p>Équipe dirigeante très expérimentée et ayant des compétences techniques, avec des collaborateurs bien formés et ayant plusieurs années d'expérience.</p>	<p>Diversification géographique de marché.</p> <p>Développement de produit (technologie) visant la diversification de marché et l'exploitation de nouvelles opportunités qu'offre la technologie filaire.</p> <p>Diversification de la clientèle (entreprises non-membres du des consortiums de télécommunication utilisant la fibre optique).</p>
Theta	<p>Entreprise de vente d'articles diversifiés en magasins et en ligne. Entreprise florissante et en pleine restructuration organisationnelle dont la croissance est tirée par la vente en ligne, induisant un accroissement des stocks. Importance des pratiques de gestion du fonds de roulement.</p> <p>Dirigeants expérimentés et compétents.</p>	<p>Développement du marché en ligne en vue d'exploitation de nouvelles opportunités commerciales.</p> <p>Innovation dans le processus organisationnel et managérial : automatisation des processus comptables et de contrôle.</p> <p>Augmentation du nombre de magasins au Québec, augmentant le volume d'activités.</p>

Source : élaboré par l'auteur à partir des données d'entrevues.

Il ressort du tableau 4.8 que les PME participant ont bénéficié d'une certaine proactivité de leur dirigeant, qui ont initié des projets d'innovation (de produits, de marché, de processus ou organisationnelle) qui ont stimulé la croissance de l'entreprise. En tant que résultante d'une décision stratégique, la croissance a été subordonnée à une préparation du gestionnaire qui a justifié l'adoption de certaines pratiques de protection des liquidités et de renforcement des flux de trésorerie. La prochaine section procède par l'analyse inter-cas de la mobilisation de ces pratiques.

4.1.2 Analyse inter-cas

Cette section vise l'identification des pratiques de gestion des liquidités en relevant les différences et les similitudes éventuelles entre les entreprises. Il s'agit des pratiques d'affaires de gestion du fonds de roulement et celles associées à d'autres domaines d'exploitation de l'entreprise qui ont des impacts monétaires.

4.1.2.1 Pratiques de gestion du fonds de roulement et de l'encaisse

Il est possible d'attribuer un comportement proactif aux dirigeants rencontrés en ce qui concerne la mobilisation des pratiques de gestion du fonds de roulement. En effet, en ce qui concerne la gestion des stocks (voir tableau 4.9), le contrôle de la qualité des approvisionnements existe au sein des entreprises à l'exception de l'entreprise Omega qui dispose d'une entreprise à l'étranger spécialisée pour ses principaux approvisionnements et de Zeta qui transforme les bois bruts et intègre toutes les étapes de transformation. Notons, en ce qui concerne la gestion des stocks, l'utilisation par Theta d'un logiciel recommandé par son banquier. Contrairement à d'autres entreprises, cette recommandation suggère l'importance de l'adoption des technologies d'information comme compétences à développer pour les PME, particulièrement du secteur de ventes au détail.

Tableau 4.9
Pratiques de gestion du fonds de roulement

Pratiques de gestion	P.-Dir _A	P.-Dir _B	P.-Dir _C	P.-Dir _D	P.-Dir _E	P.-Dir _F	P.-Dir _G	Nb ^a
Gestion des stocks et des approvisionnements								
Contrôle de qualité des approvisionnements.	2	1	1	2	2	2	2	5
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	2	2	1	2	2	1	2	5
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	2	2	2	2	2	2	3	7
Gestion des comptes clients								
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	2	2	2	2	2	2	2	7
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	2	2	2	2	2	2	2	7
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	2	1	3	2	2	1	2	5
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	1	1	1	1	1	1	1	0
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	2	2	1	2	1	2	2	5
Gestion des comptes fournisseurs								
Négociation des délais de paiement des fournisseurs	2	2	1	1	1	2	2	4
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	2	2	2	2	2	1	3	6
Gestion de l'encaisse								
Utilisation d'un budget de caisse.	2	2	1	2	2	2	2	6

^a Nombre de pratiques de gestion présentes avant ou après l'obtention de la marge de crédit. Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec les P.-Dir.

En matière de gestion des comptes clients, l'imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard est mobilisée par Zeta après l'accès à son financement. P.-Dir_C justifie cette pratique par le besoin de renforcer la liquidité de son entreprise.

Oui, ce sont nos premières années. Pas facile, surtout que nous avons des paiements à faire à tous les mois maintenant, avec, en fait, des prêts à rembourser... des salaires à payer... nous devons donc renforcer les entrées de fonds pour faire face à toutes ces obligations.

En revanche P.-Dir_B et P.-Dir_F rapportent ne pas adopter cette pratique d'imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard. Rappelons que la clientèle de type institutionnel et organisationnel de ces entreprises a des pratiques de paiement de leurs fournisseurs rigides et non négociables par les petites entreprises, telles que vu dans les paragraphes précédents⁵⁴. Aucune entreprise rencontrée n'a déclaré offrir un escompte à sa clientèle pour le paiement rapide et Zeta et Pi n'appliquent aucune restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs. Les deux dirigeants rapportent ne pas avoir encore vécu une mauvaise expérience avec leurs clients qui les amènerait à adopter une telle pratique.

La gestion des comptes fournisseurs est aussi préoccupante pour les PME. Trois entreprises rencontrées ont rapporté ne pas négocier les délais de paiement de leurs fournisseurs. Les caractéristiques de leurs principaux intrants (le bois brut en provenance des exploitants forestiers pour Zeta et les produits de rénovation pour Pi) limitent les marges et les possibilités de négociation de délais de paiement, comme le déclare P.-Dir_C « nous achetons directement les bois bruts. Ceux qui nous accordent un certain délai, il n'y a presque pas de négociation, [ce qui] fait que nous avons demandé cette marge de crédit ». En plus, les entreprises limitent aussi la négociation de ces délais dans une stratégie explicite d'optimisation des liquidités à travers l'avantage que procure l'escompte, comme l'a si bien exprimé P.-Dir_D de Sigma⁵⁵. Cet

⁵⁴ Voir la section 4.1.1.6 relative au cas Iota.

⁵⁵ Voir la section 4.1.1.4 relative au cas Sigma.

escompte est utilisé par toutes les entreprises à l'exception de Iota. Cela relève aussi son importance dans la protection des liquidités. En effet, le fait de bénéficier de l'escompte constitue pour l'entreprise un gain sur les coûts des matières premières. Le fait que P.-Dir_G de Theta l'ait adopté après son accès à la marge de crédit peut être révélateur de cet avantage que l'escompte offre sur les coûts d'acquisitions des inventaires.

4.1.2.2 *Pratiques de gestion liées à d'autres activités de l'entreprise*

Rappelons qu'outre les pratiques de gestion du FR, les autres pratiques d'affaires étudiées sont liées aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement qui impactent la réduction des coûts et la production des liquidités.

Pratiques de gestion liées aux activités d'exploitation. La fréquence des pratiques liées aux autres activités de l'entreprise n'a presque pas été modifiée avec l'accès à la marge de crédit tel que le montre le tableau 4.10. Ce qui dévoile une certaine anticipation des tensions de liquidités qu'engendre la croissance et qui ait induit l'adoption de certaines pratiques. En ce qui concerne la gestion commerciale, deux entreprises ont rapporté ne pas utiliser ces pratiques à cause notamment du manque de ressources humaines pour s'occuper des études de marché. « Nous, on est ouvert aux commentaires et plaintes de nos clients, mais on ne mène pas d'études formelles », déclare P.-Dir_D. Pour ceux qui s'y activent, la prise en compte des études de marché permet de réduire les coûts, particulièrement lors de la phase d'entrée dans un nouveau marché, d'après les propos de P.-Dir_B.

Cela nous a permis de limiter les quantités des produits à vendre en Europe. Vous savez, nos concurrents là-bas ont des subventions parfois [pour des produits de mobilité]. Nous avons ouvert une succursale sur place aussi pour nous adapter par rapport à tout ça.

Tableau 4.10
Pratiques de gestion commerciale et des ressources de la production

Pratiques de gestion	P.-Dir _A	P.-Dir _B	P.-Dir _C	P.-Dir _D	P.-Dir _E	P.-Dir _F	P.-Dir _G	Nb ^a
Gestion commerciale								
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	2	2	1	1	2	2	2	5
Gestion des ressources de la production								
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	2	2	2	2	1	2	2	6
Utilisation d'un outil de planification de la production.	2	2	2	2	2	2	2	7
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	2	2	2	2	2	2	3	7
Gestion des ressources humaines								
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	2	2	1	1	2	2	2	5
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	2	2	2	2	1	2	2	6
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	2	2	2	2	2	2	2	7
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	2	2	1	1	1	2	1	3
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	2	2	2	2	2	2	2	7
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	2	2	1	1	2	1	1	3

^a Nombre de pratiques de gestion présentes avant ou après l'obtention de la marche de crédit.

Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec les P.-Dir.

Quant à la gestion des ressources de production, on peut noter l'absence d'évaluation régulière de la productivité des équipements par l'entreprise Pi évoluant en rénovation et activités immobilières. Pour sa part, P.-Dir_G de Theta rapporte avoir introduit un outil de contrôle des coûts de la production, recommandé par son banquier, après son accès à la marge de crédit.

Les données issues des participants montrent aussi que l'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines dépend du profil du personnel, les caractéristiques des entreprises et/ou de leurs produits. Les entreprises Zeta et Sigma ont un personnel expérimenté sur qui repose l'essentiel du savoir technique comme le décrivent les deux P.-Dir⁵⁶. Elles investissent moins dans les activités de maintien à jour des connaissances du personnel de production. Les firmes d'ingénierie, en revanche, Delta, Omega et Iota, ont un personnel très qualifié dans des domaines exigeant un niveau élevé de compétences. Ces entreprises adoptent un programme de rémunération à la performance. Quant à la communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble du personnel, les résultats au questionnaire montrent qu'elle est présente au sein des entreprises tenues majoritairement par un seul propriétaire dans un secteur exigeant une compétence spécifique. Le but serait alors de favoriser la rétention de ces compétences qui permet de réduire les coûts de départs et de recrutement de nouveaux employés, comme le déclare P.-Dir_E : « [...] j'ai des employés spécialisés en céramique. La plupart de mes employés ont plus d'expérience que moi... j'ai beaucoup appris d'eux et je veux les garder. Jusque-là ça marche très bien ».

Pratiques de gestion liées aux activités d'investissement et de financement. Il ressort des entretiens avec les dirigeants que l'utilisation des équipements sous location (crédit-bail) est pour certaines entreprises une pratique de protection des liquidités lors de la phase de croissance. P.-Dir_E qui la rapporte témoigne que « cela nous a permis d'éviter une sortie massive de fonds lorsque nous avons commencé les activités de

⁵⁶ Voir les sections 4.1.1.3 et 4.1.1.4 relatives aux cas Zeta et Sigma.

renovation ». L'entrevue avec P.-Dir_G évoque la notion du temps dans la protection des liquidités. En effet, même si le matériel acquis par crédit-bail peut revenir plus cher à l'échéance, dans l'immédiat cette pratique permet « d'accommoder » la santé financière de l'entreprise.

Je n'avais utilisé que la formule crédit-bail pour l'équipement, parce que c'est plus facile, plus rapide. [...] je pense que ça coûtait plus cher, mais c'était la méthode dont j'avais besoin, c'était plus facile d'obtenir le financement rapidement, avec cette façon-là. C'était plus accommodant, admettons.

Par ailleurs les P.-Dir rencontrés renforcent leur autofinancement en limitant la distribution des bénéfices. Cette pratique reconnue parmi les caractéristiques distinguant les PME des grandes entreprises (Ang, 1992) est un moyen essentiel de collecte des ressources de financement de leur croissance, particulièrement dans les entreprises qui ambitionnent solliciter du financement externe, car elle renforce les fonds propres et contribue à l'amélioration de leur capacité d'endettement. P.-Dir_D témoigne en ces termes :

On est une équipe familiale, ce que ça fait une belle ambiance et atmosphère de travail... surtout les chiffres parlent ici, le temps que ça fait sept, huit ou neuf ans que t'as un bilan qui est quand même super, puis en plus que les [deux] actionnaires ne se sortent pas d'argent personnellement. Dans le fond, la santé financière de l'entreprise est bonne. Je pense que c'est également une sécurité pour eux [les banquiers], quand ils voient que les modes de vie [des actionnaires] n'ont pas changé, leur endettement n'est pas progressif et ils ne sortent pas tout le temps l'argent de l'entreprise. C'était aussi peut-être un facteur qui était moins aggravant, facilitant l'examen et l'acceptation d'une marge de crédit.

Somme toute, les dirigeants rencontrés semblent être préparés aux contraintes possibles d'accès au financement externe lors de la prise de décision de croissance. Les propos de P.-Dir_B illustrent le fait que certains dirigeants, dépendamment de leurs objectifs et secteurs d'activité, décident de solliciter un financement bancaire après une certaine expérience relationnelle avec leurs banquiers.

Quand j'ai commencé quelques années plus tard en dehors de ma région et de mon Québec, j'ai demandé des marges de crédit, mais j'avais déjà acquis une certaine notoriété au niveau de la banque, j'étais déjà très solvable. J'avais au niveau

personnel des biens et j'avais de l'argent à la banque. J'avais un très bon roulement. Je faisais de très bons bénéfices.

Les pratiques de gestion des liquidités peuvent donc être mobilisées de manière stratégique, en particulier lorsque les P-Dir aspirent à la croissance et anticipent les besoins de financement externe dont l'accès est conditionnel à une preuve de capacité de remboursement. Auprès du banquier, ces pratiques de gestion peuvent alors agir comme preuve de compétence des P.-Dir qui s'activent à renforcer leur santé financière. La prochaine section analyse l'effet de signal des pratiques de gestion sur la confiance des banquiers.

4.2 PRATIQUES DE GESTION DES LIQUIDITÉS ET CONFIANCE DES BANQUIERS : PERSPECTIVES DES BANQUIERS

L'objectif de cette section est de présenter les pratiques de gestion des liquidités qui contribuent au développement de la confiance des banquiers envers les P.-Dir des PME, à partir d'analyses intra et inter-cas.

4.2.1 Analyse intra-cas des banquiers

Rappelons que six banquiers ont participé à cette étude. Conformément aux critères de l'échantillonnage, tous démontrent un niveau d'expérience dans les activités financières et bancaires d'au moins quatre ans, tel que l'indique le tableau 3.5. Ce niveau d'expérience semble adéquat pour la contribution à l'identification et la compréhension des facteurs de la confiance entre les banquiers et les dirigeants des PME, comme le rapportent certains banquiers rencontrés.

4.2.1.1 *Banquier B1*

Le banquier B1 est directeur de compte senior. Âgé entre 36 et 45 ans, B1 a une formation universitaire de deuxième cycle (MBA) en gestion des PME et une expérience de travail de 14 ans dans le secteur financier dont 12 ans dans sa banque

actuelle. Ses années d'expérience dans le secteur financier lui ont permis de collaborer avec des dirigeants de PME de divers secteurs d'activités et de divers niveaux d'expérience. Ayant assumé plusieurs responsabilités dont la formation de jeunes conseillers aux entreprises, B1 reconnaît la diversité des facteurs qui expliquent l'importance de la confiance dont l'historique de la relation bancaire des PME, la taille et l'âge de l'entreprise : « et si c'est une nouvelle entreprise, il n'y a pas d'historique. À ce moment-là, on va travailler sur des données prévisionnelles. C'est là que la confiance va être importante surtout sur une nouvelle entreprise ». Pour lui, la confiance réduit les coûts de transaction en facilitant les processus d'analyse des dossiers :

Parce qu'en fait moi, c'est depuis 12 ans que je suis banquier. Quand ça fait 10 ou 12 ans que je suis mes clients, je les connais très bien, il y a une confiance qui s'établit, une belle relation d'affaires. Cela simplifie le processus d'analyse, car on connaît bien l'entreprise. C'est toujours pour le nouveau projet, pour une nouvelle entreprise que c'est plus difficile, surtout pour les jeunes directeurs de comptes, les juniors qui commencent, les deux ou trois premières années.

B1 mentionne aussi que la confiance est importante dans le contexte d'asymétrie d'information. Et les variables telles que la taille de l'entreprise, le secteur d'activités et les connaissances en gestion financière du dirigeant sont susceptibles de d'influencer la qualité de l'information.

Ce sont justement des petites PME, telles que des garages mécaniques, des commerces en détails. Ce sont des entreprises qui n'ont pas souvent des rentabilités successives. C'est difficile parfois de prendre une décision pour la marge de crédit ou le prêt à terme, parce que souvent, vu que ce sont des petites PME qui n'ont pas de contrôleurs, pas de comptables dans l'entreprise, les états financiers, les informations financières ne sont pas souvent adaptées. C'est le cas de certains dirigeants qui nous envoient des états financiers mensuels. Dans ce contexte, l'analyse financière est plus difficile pour une petite entreprise.

Pour B1, les caractéristiques du P.-Dir sont aussi déterminantes pour la confiance du banquier : « [...] les critères ne sont pas seulement financiers en fait. Le promoteur en tant que tel, l'individu : beau bagage d'expérience au niveau des affaires et au niveau de la gestion. C'est ce qui nous intéresse aussi ».

En ce qui concerne les pratiques de gestion, B1 rapporte que son expérience avec des dirigeants des PME valorise les pratiques de mobilisation des effets à recevoir, de gestion des comptes fournisseurs, de gestion commerciale et de la production ainsi que les pratiques de communication avec les banquiers (voir tableau 4.11). L'information sur le cycle de facturation de l'entreprise que fournit le budget de caisse est pertinente lors de l'évaluation de crédit.

Le client que j'ai en tête est une firme de ressources humaines qui fait du recrutement à l'international. Elle avait un besoin de marge de crédit pour financer ses travaux en cours. D'entrée de jeu, on a analysé en profondeur son budget de caisse pour bien comprendre son cycle de facturation, car il y avait beaucoup de travaux en cours, avec des délais de paiement relativement longs.

Cependant, les entretiens avec B1 ont permis de mettre en relief le fait que les décisions de financement bancaire sont fondées sur la performance de l'entreprise. Ainsi, certaines pratiques de gestion peuvent ne pas être observées lors des rencontres des banquiers avec leurs clients, la décision de financement s'appuiera sur leurs résultats. Il s'agit principalement des pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, pour B1, le banquier s'intéressera à la rétention des employés clés. Cette rétention réduit le risque de faillite et assure la pérennité de l'entreprise.

Ce ne sont pas toutes les PME qui peuvent offrir ça, mais moi je pense qu'offrir ou ouvrir l'actionnariat à ses employés clés disons à ses deux ou trois ou cinq employés clés, ça permet de s'assurer qu'ils vont rester en poste puis ça peut les motiver davantage. Et nous ça nous permet de nous assurer de la pérennité de l'entreprise.

L'entretien avec B1 a aussi permis de constater que des expériences difficiles vécues par les banquiers auprès de certains P.-Dir influencent leur attitude, leur confiance et leur manière de travailler avec leurs clients.

Tableau 4.11
Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B1).

Pratiques de gestion	B1
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	✓
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	✓
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	✓
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	✓
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	✓
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	✓
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	✓
Utilisation d'un outil de planification de la production.	✓
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	✓
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	✓
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	✓
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	
Activités d'investissements	
Acquisition des équipements par échange (troc).	
Activités de financement	
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).	
Utilisation des bénéfices non repartis.	✓
Nombre total de pratiques de gestion	14

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec B1.

Le tableau de l'annexe M montre que plusieurs facteurs relevant des banquiers ou des P.-Dir peuvent engendrer des expériences difficiles dans la relation de financement des PME. Voyons ce qui ressort de l'entretien avec B2.

4.2.1.2 *Banquier B2*

Après une expérience de cinq ans en gestion dans une organisation gouvernementale française chargée d'apporter assistance aux personnes immigrantes en Europe, B2 a immigré au Québec où il a d'abord travaillé comme gestionnaire adjoint dans une pizzeria comptant 17 employés, avant de devenir banquier en 2016 spécialisé en services aux entreprises du secteur de commerce de détails. Âgé entre 36 et 45 ans, B2 a une formation universitaire (2^e cycle en gestion d'entreprises) et une expérience de 10 ans dans le secteur financier et de six ans dans son institution actuelle au moment de notre entretien (voir tableau 3.5). Son expérience de gestionnaire puis de banquier lui permet de mieux comprendre les besoins de financement des PME et d'agir auprès d'elles en tant que conseiller et partenaire. Pour B2, la confiance découle des facteurs tels que le dialogue et la communication. Il ne s'agit pas seulement de la régularité de la communication, mais surtout son objet et son contenu, qui pourraient signaler une certaine compétence en gestion. L'attitude qu'adopte l'interlocuteur est déterminante pour le développement de la confiance. Une attitude de responsabilité, signale l'intégrité et le professionnalisme du propriétaire-dirigeant qui stimule la confiance du banquier. De son côté, le banquier devrait démontrer un degré d'ouverture et de bonne foi.

Oui, son comportement peut influencer, pas une décision de crédit, mais ça peut faciliter quand même la confiance que vous avez envers lui. Tu sens une certaine responsabilité de la personne et tu te dis oui, je suis ou j'ai en face un homme ou bien une femme responsable et à qui je pourrais faire confiance si jamais je suis amené à faire, disons, un *business* avec cette personne. [...] La bonne foi, il faut se dire que le membre ne va pas te mentir. C'est ça d'abord, dans ta tête, tu vois. Il faut toujours se dire que non, celui-ci, le client que j'ai, quel qu'il soit, il ne va pas me mentir.

Pour B2, les pratiques de gestion de ressources humaines sont moins examinées car lui se préoccupe de la stabilité du personnel résultant d'une diversité des pratiques de GRH mobilisées selon le contexte propre de chaque entreprise. En revanche, les pratiques de gestion des comptes clients sont celles qui sont les plus observées par lui (voir tableau 4.12), notamment pour besoin d'évaluation des flux de liquidités et pour juger des compétences managériales du client :

Mais comment est-ce que vous faites payer vos clients, à combien de temps ils vous paient, est-ce que c'est aux deux semaines ou vous leur donnez un mois? Ça compte beaucoup. [...] Qu'est-ce que vous avez entrepris pour faire payer vos clients? C'est l'une des questions que nous posons.

Tableau 4.12
Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B2)

Pratiques de gestion	B2
Gestion du fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	✓
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	✓
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	✓
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	✓
Gestion commerciale	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	✓

Pratiques de gestion	B2
Utilisation d'un outil de planification de la production.	
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	
Surveillance du climat de travail, taux de rotation du personnel, nombre de départs volontaires.	✓
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	
Activités d'investissements	
Acquisition des équipements par échange (troc).	
Activités de financement	
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).	
Utilisation des bénéfices non répartis.	✓
Nombre total de pratiques de gestion	10

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec B2.

4.2.1.3 Banquier B3

Spécialisé pour les crédits d'une valeur comprise entre 1 et 5 millions, B3 a eu une expérience de quatre ans dans le secteur financier au Cameroun, avant d'immigrer au Québec où il travaille depuis huit ans comme banquier. Âgé entre 36 et 45 ans et disposant d'une formation universitaire (maîtrise) en finance, il a eu une expérience avec les particuliers, les petites entreprises et présentement les moyennes entreprises, incluant les services professionnels tels que les cabinets d'avocats ou des cliniques médicales. Pour lui, trois éléments principaux entrent dans l'évaluation de la marge de crédit : l'expérience de l'entrepreneur permet d'apprécier ses connaissances du secteur de son activité et ses compétences, sa valeur nette personnelle qui signale son caractère de responsable et prédit son comportement financier eu égard à ses actifs et passifs, et la présence des actifs qui peuvent servir de garantie en vue de limiter le risque moral.

En ce qui concerne l'effet de signal des pratiques de gestion des liquidités, B3 estime que la banque se préoccupe de la performance de ses clients. Ainsi, certaines pratiques de gestion, telles que celles de gestion des ressources humaines ou de gestion commerciale peuvent ne pas influencer l'attitude des banquiers et leur confiance. Toutefois, les contraintes de remboursement peuvent conduire les banquiers à examiner certaines pratiques de gestion des flux de trésorerie, particulièrement celles de gestion du fonds de roulement en vue de mieux comprendre l'origine de la détresse financière vécue par l'entreprise et établir la possibilité ou non de faire confiance à l'entrepreneur. B3 l'explique en ces termes :

Donc ça, ce sont des choses qu'on commence à voir quand une entreprise est en difficulté et tu te dis bon, c'est quoi ton cycle de vente? Qu'est-ce que tu fais? est-ce que tu mobilises tes liquidités le plus vite possible? [...] Parce que si tu commences à être en retard, la banque se posera des questions et se dira peut-être que tu n'as pas de compétences, tu n'as pas de *background* ou tu n'es pas assez fort pour gérer ton entreprise. Tu dois le comprendre : j'ai besoin de récolter mon argent assez vite parce j'ai mes employés à payer, j'ai des fournisseurs à payer, j'ai le prêt de la banque qui arrive, j'ai les taxes du gouvernement.

Du tableau 4.13, il découle que les pratiques de gestion de fonds de roulement sont les plus rapportées par B3.

Tableau 4.13
Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B3)

Pratiques de gestion	B3
Gestions de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	✓
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	✓
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	✓
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	

Pratiques de gestion	B3
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	
Utilisation d'un outil de planification de la production.	
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	✓
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	✓
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	
Activités d'investissements	
Acquisition des équipements par échange (troc).	
Activités de financement	
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).	
Utilisation des bénéfices non répartis.	
Nombre total de pratiques de gestion	8

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec B3.

4.2.1.4 Banquier B4

Après une expérience de trois ans dans la gestion des régimes d'épargne collective pour les comptes des employés des entreprises, B4 a rejoint sa banque en 2019, dans laquelle il s'occupe des crédits commerciaux et du financement de la croissance. Celui-ci comprend tant l'acquisition des actifs immobilisés que le financement du FR. Avec ses quatre années d'expérience B4 (dont l'âge est compris entre 26 et 35 ans) reconnaît que

son institution admet une certaine tolérance au risque comparativement à d'autres institutions financières en matière du financement de la croissance. Le potentiel de survie et de pérennité d'une P.M.E.C fait donc partie des éléments qui retiennent l'attention du banquier au sein de son institution.

Cela étant, les directeurs de compte collectent plusieurs informations qualitatives afin de s'imprégner du niveau d'implication du P.-Dir dans ses affaires, qui limiterait le risque induit par la croissance. Cette implication se traduit par la compétence, l'honnêteté et la bienveillance, comme il ressort de la déclaration de B4.

Effectivement, ce qui est bien est que parfois, on va réaliser l'impossible. Nous, on ne s'arrête pas à des ratios financiers puisque les informations qualitatives comptent beaucoup, parce qu'on est très flexible. Cela fait que pour les clients on peut réaliser des petits miracles. [...] S'il est bienveillant, c'est-à-dire impliqué dans son entreprise, ses chiffres vont être là, l'entreprise va être bien organisée avec des employés qui sont impliqués. S'il est nonchalant, ça va être le contraire, les choses vont être en désordre. Mais à ce moment-là, on peut aussi faire du financement, mais la valeur des actifs pris en garantie va être beaucoup plus importante.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des liquidités mobilisées par les P.M.E.C, à l'instar de B3, B4 relève l'importance d'évaluation par les banquiers des pratiques du fonds de roulement lorsque l'entreprise est en besoins de liquidités (voir tableau 4.14).

Si le *cash-flow* est mauvais, il y a plusieurs causes qui peuvent être mises en jeu. Ça peut être le problème d'approvisionnement, donc les prix élevés. À partir de là, on peut creuser au fond pour savoir ce qui se passe réellement. Quelles sont les pratiques que les entreprises mettent en place qui font que ça aille bien ou non, c'est quoi les bonnes pratiques?

Tableau 4.14
Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B4)

Pratiques de gestion	B4
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	✓
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	✓
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	

Pratiques de gestion	B4
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	✓
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	✓
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	✓
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	✓
Utilisation d'un outil de planification de la production.	✓
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	
Activités d'investissements	
Acquisition des équipements par échange (troc).	
Activités de financement	
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).	
Utilisation des bénéfices non repartis.	✓
Nombre total de pratiques de gestion	10

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec B4.

B4 note l'importance de la relation bancaire du client qui permet au banquier d'adopter une approche qui fait intervenir la multiplicité de services, lorsque le client traverse une situation de difficulté de trésorerie.

Mais ce qui est bien avec nous, c'est qu'on a la partie service conseil aussi aux entrepreneurs dans des situations comme ça [détresse financière]. Donc on peut réaliser des mandats de service conseil puis s'assurer de travailler sur ces points-là, pour après en venir au financement. On a des choses qu'on peut faire. On va voir le client pour identifier les points d'amélioration, qu'il mettra en place. À partir de là, l'entreprise souvent réussit à être en mesure d'avoir une meilleure gestion.

Il mentionne que les facteurs renforçant la perception de compétence et de bienveillance (voir annexe M) sont priorisés lors de l'évaluation de la marge de crédit. Parmi ces facteurs, il y a les compétences techniques de P.-Dir, ses projets futurs et ses capacités de planification (voir annexe K). En effet, pour B4, le P.-Dir devrait connaître les spécificités techniques de son entreprise, même s'il présente une certaine faiblesse en gestion financière qui pourrait être comblée par un comptable externe, tel qu'il l'explique :

Prenons l'exemple d'une entreprise manufacturière qui produit de l'acier. Le chef de l'entreprise devra savoir comment procéder à la production de l'acier. Souvent, ils sont un peu moins calés au niveau financier. Mais ils vont être bien accompagnés par un comptable ou quelqu'un qui puisse s'assurer que les chiffres sont en ordre. Et nous le voyons, les résultats financiers sont en lien directs avec le niveau de compétence et de savoir-faire technique du chef de l'entreprise.

En somme, B4 fonctionne dans un contexte relativement plus tolérant au risque. Le banquier évoluant dans ce contexte particulier dispose de plusieurs leviers de confiance eu égard à la mission de l'institution qui est de soutenir la croissance des entreprises. Ainsi, les capacités de gestion des comptes clients, les compétences techniques du P.-Dir, ses capacités de planification et d'introduction de produits novateurs sur un marché en développement constituent des éléments susceptibles d'influencer la confiance du banquier. La prochaine section présente les résultats d'entretien avec B5.

4.2.1.5 *Banquier B5*

Depuis mai 2010, B5 (26-35 ans) a occupé diverses positions dans le système financier québécois : conseiller financier, directeur de compte et analyste commercial dans quatre institutions financières différentes. Cette expérience et sa formation de

deuxième cycle universitaire en finance lui assurent une bonne connaissance des pratiques de crédit commercial. Ainsi, bien qu'analyste dans son institution actuelle depuis un an à la date de notre entretien, et donc moins directement en contacts avec la clientèle, B5 reconnaît l'importance des informations qualitatives dans le financement des PME. Pour lui, l'accès à la marge de crédit dépend principalement du profil du propriétaire-dirigeant (ou de l'équipe entrepreneuriale), du rapport des ventes sur le FR et les fonds propres. Ainsi, si le profil du P.-Dir est déterminant pour la confiance, les pratiques de gestion du FR, en particulier celles qui réconfortent les délais de recouvrement des ventes constituent des signaux d'une meilleure gestion des liquidités susceptibles d'améliorer la probabilité d'accès au financement. Il s'agit notamment de l'exigence d'avance de paiement sur les commandes de certaines marchandises, l'imposition d'une pénalité aux clients qui paient en retard, l'offre d'escompte aux meilleurs clients ou la restriction de vente aux clients mauvais payeurs (voir tableau 4.15). En ce qui concerne par exemple la pratique d'exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure, B5 déclare ce qui suit :

Ça nous donne une bonne idée, une bonne valeur, comme quoi, le client a des contacts sûrs qui vont le payer. Et aussi, ça nous permet de pouvoir nous dire que le client peut recevoir une certaine partie de son argent même avant d'avoir livré la marchandise ou produit. Donc oui, bien sûr, c'est quelque chose qu'on aime en fait. Dans le fond, ça joue beaucoup sur la qualité de l'entreprise.

Tableau 4.15
Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B5)

Pratiques de gestion	B5
Gestion de fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	✓
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	✓
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	✓

Pratiques de gestion	B5
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	✓
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	✓
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	✓
Utilisation d'un outil de planification de la production.	✓
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	✓
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	
Activités d'investissements	
Acquisition des équipements par échange (troc).	✓
Activités de financement	
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).	✓
Utilisation des bénéfices non repartis.	✓
Nombre total de pratiques de gestion	14

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec B5.

Outre les pratiques de gestion des comptes clients, B5 note aussi l'importance des pratiques de gestion des coûts qui constitue une activité cruciale particulièrement pour les PME.

La croissance peut aussi être un couteau à double tranchant, parce qu'il faut que l'entreprise ait les moyens de pouvoir la supporter. Si votre carnet de commandes est habituellement de 100 000 \$ ou 200 000 \$ et que vous vous retrouvez un matin avec 1 million voire 2 millions tout d'un coup, vous allez vous exposer au besoin d'argent pour pouvoir produire la marchandise, la stocker, la livrer aux clients. Ce sont des coûts qui peuvent aussi vous exposer à des risques de perdre votre

clientèle si vous n'arrivez pas à la satisfaire. Voilà pourquoi la gestion des coûts est aussi très importante pour ces entreprises-là. Oui, nous regardons ça aussi.

En ce qui concerne les activités d'investissements et de financement des équipements, B5 note l'importance de l'évaluation de la qualité des équipements et de leur mode de financement qui signalent aussi les compétences du dirigeant.

On regarde la durée de vie des équipements. Est-ce que vous recyclez vos équipements? Est-ce qu'après 5 ou 10 ans, vous les échangez chez le fabricant et il vous donne une ristourne ou vous en achetez de nouveaux? Oui, c'est ça la plupart de temps, nous posons ces questions. [...] Nous regardons aussi le mode de financement des équipements. Sont-ils financés au comptant ou par crédit-bail. Le crédit-bail est aussi bénéfique pour les entreprises en croissance, car il réduit les sorties d'argent. [...] Oui, cela montre que le dirigeant sait bien gérer ses ressources.

En somme, pour B5, les PME/PMI peuvent présenter un risque de faillite. Ainsi, la gestion de fonds de roulement et des ressources de production sont donc celles qui sont les plus mises en évidence en tant que signaux de compétence, compte tenu de leur importance pour la réduction du risque d'illiquidité et de diminution de la productivité. La section qui suit présente les résultats d'entretien avec B6.

4.2.1.6 *Banquier B6*

B6 (dont l'âge est compris entre 26 et 35 ans) a été analyste financier avant de devenir directrice de compte dans son institution financière. Au moment du déroulement de nos entretiens, B6 qui a une formation universitaire de deuxième cycle (MBA) en finance, cumule quatre ans d'expérience dans le secteur financier et dans sa banque actuelle. Dans son travail de directrice de compte, B6 estime que la confiance est une composante importante pour le financement des PME/PMI. Cette confiance est plus fondée sur la perception de compétences, signalée par la connaissance du P.-Dir de son secteur d'activités, comme le déclare B6 : « [...] la connaissance du domaine d'activités est très importante. [...] C'est l'un des premiers critères que je regarde ».

La perspective organisationnelle de la confiance est aussi un facteur déterminant de l'accès au financement.

Quand c'est un client qui a un historique chez nous, je peux aller parler à l'ancien directeur de compte, je peux aller voir nos notes d'historique. Qu'est-ce qui est écrit? Ce sont des remarques sur les dossiers de chaque client. [...] La manière dont la personne a agi dans les dernières années peut laisser entrevoir son comportement futur.

Le rôle des pratiques de gestion que mobilisent les PMEC est examiné lorsque les états financiers présentent des lacunes susceptibles de disqualifier le dossier de l'entreprise. Elle l'explique en ces termes :

Admettons une demande d'augmentation de la marge de crédit [d'un client], alors que ses comptes clients sont rendus à 190 jours et plus. Parfois, je peux comprendre selon le secteur d'activités. En construction, c'est plus difficile d'aller chercher les comptes clients. Mais à un moment donné, il faut fournir un effort d'aller récolter ses comptes clients. Après cela, on verra pour l'augmentation de la marge. Mais il y a un travail qui pourrait être fait par l'entrepreneur. Ça démontre son sérieux aussi dans sa gestion. Aussi, il faut que le délai de recouvrement des comptes clients soit en harmonie avec le paiement des comptes fournisseurs. Si les fournisseurs sont payés trop vite, ça peut aussi entraîner des problèmes. Effectivement cela peut en dire long sur les compétences en gestion.

Les pratiques de gestion des comptes clients et fournisseurs sont celles que B6 rapporte le plus (voir tableau 4.16). D'après elle, la gestion des liquidités est importante pour les entreprises en croissance, qui sont souvent en proie aux besoins de trésorerie.

Tableau 4.16
Pratiques de gestion exerçant une influence sur la confiance (B6)

Pratiques de gestion	B6
Gestion du fonds de roulement	
Gestion des stocks et des approvisionnements	
Contrôle de qualité des approvisionnements.	
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks	
Gestion des comptes clients	
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.	✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	✓

Pratiques de gestion	B6
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	
Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓
Gestion commerciale	
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.	
Gestion des ressources de la production	
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	
Utilisation d'un outil de planification de la production.	
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	
Gestion des ressources humaines	
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	
Activités d'investissements	
Acquisition des équipements par échange (troc).	
Activités de financement	
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).	
Utilisation des bénéfices non repartis.	✓
Nombre total de pratiques de gestion	5

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretien avec B6.

L'analyse intra-cas des entrevues menées avec les banquiers visait à comprendre des facteurs individuels repris dans le tableau 4.17 et les contextes organisationnels susceptibles d'expliquer leur perception de l'effet de signal des pratiques de gestion et leur propension à faire confiance aux dirigeants de PME. Malgré l'hétérogénéité de leurs contextes organisationnels, il ressort de ces entretiens que l'expérience des banquiers (voir tableau 4.17) est un facteur important de leur propension à faire

confiance, car directement liée aux connaissances des entreprises et de leurs secteurs d'activités et à la relation interpersonnelle qu'ils entretiennent avec les P.-Dir.

L'étude intra-cas révèle aussi que les banquiers fondent leur décision sur les capacités des PME/C à produire des liquidités. Ils sont intéressés par la réduction du risque de crédit. Les pratiques de gestion qui constituent des outils de gestion des risques financiers sont examinées dans des situations critiques. Lorsque le FR est insuffisant ou lorsque les flux de trésorerie sont déficients, ce qui advient souvent chez les PME/C, les banquiers examinent les pratiques de gestion mobilisées par les PME/C et celles-ci peuvent constituer des leviers de leur confiance envers les P.-Dir. Les pratiques de gestion du FR, sont les plus observées par les banquiers rencontrés. La section qui suit présente les résultats de l'analyse inter-cas.

Tableau 4.17
Quelques facteurs individuels et organisationnels sous-jacents à la confiance des banquiers envers leurs clients

Banquier	Facteurs individuels	Facteurs contextuels/organisationnels
B1	Longue expérience bancaire avec des entreprises de différents secteurs d'activités et plusieurs missions de formation et d'encadrement des jeunes banquiers accomplies. Dirige une équipe de directeurs de compte avec qui il partage des informations sur les clients et traite des données qualitatives.	Faible tolérance au risque. Encouragement de la relation de proximité avec la clientèle. Partage entre banquiers de la même institution des informations sur les clients.
B2	Expérience en matière de financement en ligne. Faible contact physique avec le client, mais communique plus avec eux (suivis et entretiens téléphonique). Accorde plus d'importance au dialogue, à l'évolution des activités et l'historique du financement du client.	Faible tolérance au risque. Encouragement de la relation de proximité avec la clientèle. Partage d'informations sur les clients.
B3	Longue expérience dans le secteur bancaire en relation commerciale avec des entreprises de différents secteurs d'activités. Communication régulière avec les clients.	Faible tolérance au risque. Valorise une approche de proximité avec les entreprises selon le secteur d'activités. Encourage l'exploitation des données qualitatives.
B4	Expérience en financement de la croissance des PME. Plusieurs contacts physiques et visites des entreprises qui permettent de renforcer la compréhension des problèmes des PME et des approches d'évaluation de leur demande de crédit.	Spécialisation en financement de la croissance, parfois en co-financement avec d'autres institutions bancaires. Relativement plus tolérant au risque et encouragement à l'exploitation des informations qualitatives des entreprises.
B5	Longue expérience dans le secteur financier, dans quatre institutions bancaires et non bancaires, avec diverses responsabilités en lien avec les PME. Actuellement analyste de crédit, utilise son expérience passée pour évaluer les dossiers de demande de crédit des PME. Reconnaît l'importance des données qualitatives relatives aux emprunteurs.	Faible tolérance au risque. Centralisation des dossiers de demande de crédit. Possibilité de compléter les informations financières par les données qualitatives lors de l'évaluation de crédit. Échanges réguliers avec les directeurs de compte.
B6	Expérience dans le secteur financier. À la tête d'une équipe de directeurs de compte juniors avec qui il y a partage d'informations sur les entreprises. Communication régulière avec les clients.	Faible tolérance au risque. Toutefois, encourage les approches relationnelles et la proximité entre les banquiers et les entreprises. Encourage les clients respectant un certain nombre de valeur partagée au sein de l'institution telle que l'investissement local.

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

4.2.2 Analyse inter-cas des banquiers

L'analyse inter-cas a permis de relever quelques différences dans l'identification des pratiques de gestion des liquidités qui influencent la confiance des banquiers. Nous présentons ces résultats selon la classification retenue au tableau 2.4.

4.2.2.1 *Pratiques de gestion du fonds de roulement et de l'encaisse*

Rappelons que les pratiques de gestion du fonds de roulement renvoient à celles de gestion de l'actif et du passif à court terme (gestion des stocks, des comptes clients et encours et des comptes fournisseurs) telles que présentées au tableau 4.18. Parmi les pratiques de gestion des stocks, le contrôle de la qualité des approvisionnements est une pratique qui retient l'attention des banquiers à cause notamment de l'utilisation de la valeur des stocks comme contrepartie garantissant la marge de crédit, comme déclare B3 à ce propos :

Parce que les stocks sont parfois en garantie au niveau des prêts et donc on veut s'assurer que oui, ils sont de bonne valeur. Sinon, la banque va prendre des stocks en garantie alors qu'au fait les stocks sont périmés ou les valeurs des stocks qu'on voit dans le bilan, ce n'est pas vraiment ça. Donc, on pense qu'on a une garantie solide alors que ce n'est rien du tout.

Les autres pratiques de gestion des stocks telles que l'utilisation d'un calendrier d'approvisionnement ou d'un logiciel de gestion sont mentionnées (B1, B4 et B5). D'après B1, le calendrier d'approvisionnement fournit une information sur les cycles de réception de certaines fournitures et de facturation, qui permettent d'évaluer le rythme des flux sortant des liquidités.

Nous l'analysons énormément parce que c'est là qu'on comprend également le cycle de facturation. Parce qu'il y a des échéances qui déterminent quand le client va payer l'autre entreprise. D'où l'importance d'avoir un calendrier d'approvisionnement très précis, pour que l'institution financière le comprenne, donc l'ait bien analysé.

Tableau 4.18
Pratiques de gestion du fonds de roulement et de l'encaisse

Pratiques de gestion	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Gestion des stocks et des approvisionnements						
Contrôle de qualité des approvisionnements.	✓	✓	✓	✓		
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	✓			✓		
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.					✓	
Gestion des comptes clients						
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.		✓	✓	✓	✓	✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.	✓	✓	✓	✓		✓
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.					✓	
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.	✓	✓	✓	✓	✓	
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.					✓	
Gestion des comptes fournisseurs						
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓	✓	✓		✓	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	✓				✓	
Gestion de l'encaisse						
Utilisation d'un budget de caisse.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

En ce qui concerne la gestion du compte client, les banquiers ont rapporté l'importance d'examiner les pratiques d'exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure, de facturation rapide des marchandises ou des services vendus ou d'offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides, principalement lorsque la situation des flux de trésorerie de l'entreprise est moins saine. L'exigence des avances sur le paiement de certaines marchandises certifie les commandes de l'entreprise et signale au banquier l'effectivité des paiements futurs, réduisant le risque d'illiquidité. B5 renseigne à ce propos : « ça nous donne une bonne idée, une bonne valeur, comme quoi, le client a des contacts sûrs qui vont le payer. [...] Donc oui, ça, bien sûr, c'est

quelque chose qu'on aime en fait, dans le fond, ça joue beaucoup sur la qualité de l'entreprise ».

B5 note cependant que cette exigence est influencée par le type de produit offert ou la nature des activités de l'entreprise. Pour B1 en revanche, ce ne sont pas toutes les entreprises qui peuvent exiger de telles avances, ce qui justifie d'ailleurs leur demande de marge de crédit : « la marge de crédit est là pour ça. Elle est là pour supporter le fonds de roulement, c'est plutôt rare que nos clients aillent exiger une avance sur les commandes » B1. Il découle de ces observations que la nature du produit, le secteur d'activités et le type de client constituent des facteurs de contingence de la pratique d'exigence des avances sur commandes par les PME.C.

Il en est de même pour la facturation rapide des marchandises, qui constitue un signal de bonne gestion des finances de l'entreprise, d'après B1.

En fait moi, je pense qu'une entreprise qui facture rapidement fait preuve d'une saine gestion des finances, du processus de facturation et donc des comptes à payer. C'est très important. Donc, moi je pense que chez les bonnes entreprises qui ont de saines habitudes au niveau de la gestion de la facturation, la facture va sortir aussitôt que le service a été rendu ou que la marchandise a été livrée.

En termes de ressources, les petites entreprises relativement moins dotées peuvent enregistrer des retards dans la facturation lorsque cette tâche incombe directement au P.-Dir, accentuant de ce fait les tensions de trésorerie, comme le note B1.

C'est souvent là dans les petites entreprises malheureusement qu'il n'y a pas de contrôleur, c'est là effectivement qu'il y a des délais de facturation qui sont relativement longs. Et on le voit dans le compte à recevoir. Les comptes à recevoir sont relativement longs, le cycle est long parce que la facturation ne s'est pas faite rapidement.

L'offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides constitue, du point de vue des banquiers, un levier pour la santé de la trésorerie des PME.C comme on peut le lire dans les propos de B1 : « puis même souvent, ils vont offrir justement un escompte à

leurs clients qui payent plus rapidement. [...] c'est bénéfique sur le fonds de roulement de l'entreprise, sur les liquidités ». B2 aussi renchérit dans le même sens : « mais, ce qu'on regarde [...] quand il est mal-en-point, est-ce qu'il est prêt par exemple à donner de l'escompte à ses clients pour stimuler l'entrée des fonds ».

L'imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard ou la restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs sont des pratiques peu rapportées par la majorité des banquiers rencontrés. En revanche, d'après B3, les banquiers examineront si l'entreprise a constitué des provisions pour dépréciation des comptes clients. La constitution de ces provisions peut signaler au banquier la nature du marché, les contreperformances de la stratégie commerciale de l'entreprise ou un risque financier susceptible d'affecter sa confiance vis-à-vis de l'entreprise : le banquier demandera comment l'entreprise récolte ses ventes. Comment les clients de l'entreprise lui payent-ils, afin de pouvoir se faire une idée sur la manière dont le dirigeant gère ses comptes clients (B3). Pour B5 qui la rapporte, la pratique d'imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard renforce le rythme d'entrée des fonds ou de réduction des délais de recouvrement des ventes qui améliore le FR. C'est lorsque l'entreprise rencontre des problèmes financiers que ces pratiques pourront contribuer à comprendre sa gestion de collecte des fonds : « s'il y a un problème, ça veut dire peut-être que ce sera utile pour voir comment vous collectez [les fonds], comment vous anticipez les paiements, il y a donc une information qu'il faut aller chercher auprès du client à ce moment-là ».

En matière de gestion du compte fournisseur, la pratiques de négociation des délais de paiement des fournisseurs est rapportée par les banquiers comme ayant un impact sur le FR et les liquidités de l'entreprise, signalant de ce fait les compétences managériales du P.-Dir, suivant les propos de B1.

D'un autre côté, ils vont négocier également avec leurs fournisseurs. On a quand même plusieurs entreprises qui recourent à cela. Donc, ils vont tenter de facturer rapidement pour recouvrer leur argent le plus tôt possible et de l'autre côté, si on a

de bonnes relations avec des fournisseurs, d'étirer également le paiement des fournisseurs à 60, 75, 90 jours, là tout dépendant c'est dans quel secteur d'activité, c'est quel type de fournisseur. Donc moi je pense qu'une entreprise qui use en fait de cette stratégie-là, d'étirer de façon raisonnable et respectueuse ses comptes fournisseurs, c'est bénéfique sur le fonds de roulement de l'entreprise, sur les liquidités.

Il ressort de ce propos que le secteur d'activités et le type de fournisseurs – susceptible d'influencer la nature de la relation commerciale – constituent des variables de contingence de la pratique de négociation de délai de remboursement des crédits commerciaux. L'utilisation de l'escompte du fournisseur, en revanche, est une pratique moins mobilisée par des entreprises en proie à des crises de liquidités induites par leur croissance. Ce sont les entreprises liquides qui peuvent s'en prévaloir, tel que nous l'avons vu avec le cas Sigma. Cette observation est soutenue par B2 : « les entrepreneurs qui viennent solliciter du crédit ne déclarent pas qu'ils remboursent vite leurs fournisseurs parce qu'ils ont des besoins (monétaires). [...] Non, tu n'en verras pas beaucoup (utiliser l'escompte du fournisseur) ».

En revanche, B1 révèle l'importance du secteur d'activités et du type de produits qui peuvent favoriser la production des liquidités qui soutiennent l'utilisation de l'escompte du fournisseur. Il l'exprime en ces termes :

Moi j'ai un autre client qui est dans le domaine des pièces automobiles. Lui en fait, et c'est sa grande force, il est un client qui a beaucoup d'inventaires. Il est un client qui bénéficie souvent des escomptes. Il paie toujours bien [ses fournisseurs]. Aussitôt qu'un de ses fournisseurs lui offre un escompte, il va sauter dessus. Moi je trouve ça une certaine façon également d'assurer sa rentabilité. En fait, comme lui est très liquide, il profite des escomptes en remboursant rapidement ses fournisseurs.

Quant à la gestion de l'encaisse, tous les banquiers rencontrés reconnaissent l'importance de la tenue d'un budget de caisse qui renseigne sur la planification des opérations de trésorerie, le système de facturation qui impacte l'évolution des flux de trésorerie et aussi les besoins financiers à court terme de la PMEC. B1 déclare que « l'évaluation de la marge de crédit nécessite un budget de caisse pour bien comprendre et évaluer le besoin des liquidités ».

Les pratiques de gestion du FR constituent donc des signaux perçus différemment par les banquiers, compte tenu de leur expérience et des contextes spécifiques des entreprises qui les mobilisent. L'intensité de leur signal sera donc différente. À partir des données du tableau 4.18, nous avons défini trois niveaux d'intensité du signal des pratiques de gestion : faible, moyenne et forte, si la pratique a été rapportée par respectivement deux banquiers ou moins, trois ou quatre et cinq ou six. Ainsi, l'exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure, la facturation rapide des marchandises ou des services vendus, l'offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides, la négociation des délais de paiement des fournisseurs et l'utilisation d'un budget de caisse sont des pratiques dont le signal est de forte intensité auprès des banquiers, alors que celui du contrôle de qualité des approvisionnements est de moyenne intensité. Le tableau 4.19 montre que les pratiques de FR ayant une forte intensité du signal sont enclines à l'amélioration des liquidités, alors que celle de faible intensité sont susceptible de renforcer la rentabilité des entreprises.

Tableau 4.19
Intensité du signal des pratiques de gestion du fonds de roulement

Pratiques de gestion	Intensité du signal		
	Faible	Moyenne	Forte
Gestion des stocks et des approvisionnements			
Contrôle de qualité des approvisionnements.		✓	
Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement.	✓		
Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks.	✓		
Gestion des comptes clients			
Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure.			✓
Facturation rapide des marchandises ou des services vendus.			✓
Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard.	✓		
Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides.			✓
Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs.	✓		

Gestion des comptes fournisseurs	
Négociation des délais de paiement des fournisseurs.	✓
Utilisation de l'escompte des fournisseurs.	✓
Gestion de l'encaisse	
Utilisation d'un budget de caisse.	✓

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

4.2.2.2 *Les pratiques de gestion liées à d'autres activités de l'entreprise*

Les pratiques de gestion liées aux activités d'exploitation. Ces pratiques regroupent celles liées à la gestion commerciale, la gestion des ressources de production et la gestion des ressources humaines présentées au tableau 4.20. L'exploration de l'effet de signal de ces pratiques sur la confiance révèle qu'elles suscitent peu d'attention chez les banquiers qui s'intéressent plutôt à leurs résultats. La pratique de gestion commerciale consistant à l'utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle émettra un signal de compétence managériale du P.-Dir lors de l'examen du plan d'affaires ou de la planification financière de l'entreprise par le banquier.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources de production, les banquiers s'intéressent à la pratique d'évaluation régulière de la productivité des équipements, notamment parce qu'ils servent généralement de moyens de couverture du risque de crédit et aussi à cause de l'impact de leur productivité (qualité) sur la rentabilité de l'entreprise. Cette pratique leur signale la manière dont l'entreprise est gérée d'après les propos de B5 :

On regarde la durée de vie des équipements. Est-ce que vous recyclez vos équipements? Est-ce qu'après 5 ou 10 ans, vous les échangez chez le fabricant et il vous donne une ristourne ou vous en achetez de nouveaux? [...] Oui, cela montre que le dirigeant sait bien gérer ses ressources.

Il découle de ce propos que l'âge des équipements de l'entreprise constitue un signal des besoins financiers futurs pour l'entreprise susceptibles d'impacter ses liquidités. La

façon dont les équipements sont acquis et renouvelés constitue un indicateur de bonne gestion pour les banquiers. Ils s'intéressent à l'âge des équipements qui implique leur valeur de revente éventuelle. Il en est de même de l'utilisation d'un outil de planification de la production ou de contrôle de coût. Pour ce dernier, B1 déclare que :

Le fait que l'entrepreneur soit vraiment en avance, qu'il contrôle bien ses coûts, qu'il sache que d'après son budget de caisse, dans six mois (par exemple) il va avoir peut-être une problématique de liquidités, d'entrée de fonds, va contribuer également à son avantage. Ce sera positif et plus facile d'appuyer son financement.

Tableau 4. 20
Pratiques de gestion liées aux activités d'exploitation

Pratiques de gestion	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Gestion commerciale						
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinions auprès de la clientèle.	✓	✓		✓		
Gestion des ressources de production						
Évaluation régulière de la productivité des équipements.	✓	✓		✓	✓	
Utilisation d'un outil de planification de la production.	✓			✓	✓	
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.	✓				✓	
Gestion des ressources humaines						
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.	✓		✓			
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.						
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.	✓	✓	✓			
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.						
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.						
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.						

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, il découle des entretiens que la rétention du personnel (qui peut être considérée comme résultat des pratiques de gestion), particulièrement du personnel affecté aux activités de production ou encore des employés clés est un facteur examiné par les banquiers, notamment à cause du risque de rentabilité voire d'arrêt de production qu'un taux élevé de roulement

du personnel ou les difficultés d'accès à certaines expertises sont susceptibles d'entraîner. À ce propos, B1 explique en ces termes :

En fait, ces pratiques (de GRH) ne constitueront pas un élément décisif dans notre analyse. En revanche, si on voit qu'un taux de roulement du personnel est très élevé, c'est à ce moment-là que ça peut jouer sur notre analyse. [...] Moi, je vais le demander. C'est une question que je pose à mes clients. Souvent on va le voir également au niveau de l'état financier sur la ligne formation. Donc, ça peut être un indice qui dit justement qu'il finance de la formation et je vais creuser. Cela peut être dû aux départs de certains employés qui se traduit par la formation de nouveaux salariés.

Cette déclaration suggère qu'il peut être avantageux pour le P.-Dir d'adopter des pratiques de GRH qui garantissent la rétention de son personnel afin de rassurer ses bailleurs de fonds, comme le déclare B1 :

Mais je pense que si lui en amont offre des politiques de conciliation travail-famille, une assurance collective à ses employés, un régime de pension, même un REER collectif au-delà du salaire, cela peut être des avantages sociaux qui peuvent faire la différence, pour conserver ses employés et limiter les risques au niveau de la production ou la rentabilité.

Comme pour les pratiques de gestion du fonds de roulement, les signaux que constituent les pratiques de gestion commerciale, de gestion des ressources de production et des ressources humaines ont des niveaux différents d'intensité selon les banquiers. Le tableau 4.21 montre que l'intensité du signal des pratiques de gestion commerciale et de quelques pratiques de gestion des ressources de la production est moyenne, alors que trois des six pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas été rapportées comme des éléments d'évaluation de la gestion des entreprises.

Tableau 4.21
Intensité du signal des pratiques de gestion des activités d'exploitation

Pratiques de gestion	Intensité du signal			
	Non rapportée	Faible	Moyenne	Forte
Gestion commerciale				
Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinion auprès de la clientèle.			✓	
Gestion des ressources de production				
Évaluation régulière de la productivité des équipements.			✓	
Utilisation d'un outil de planification de la production.			✓	
Utilisation d'un outil de contrôle des coûts de la production.		✓		
Gestion des ressources humaines				
Maintien à jour des connaissances du personnel de production.		✓		
Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés.	✓			
Surveillance du climat de travail/taux de rotation du personnel/nombre de départs volontaires.			✓	
Utilisation d'un programme de rémunération à la performance.	✓			
Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques.	✓			
Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés.	✓			

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

Les pratiques de gestion liées aux activités d'investissement et de financement.
L'exploration de la pratique d'acquisition des équipements par échange (troc) qui concourt à la protection des liquidités et qui fait aussi partie des pratiques de *bootstrap financing* révèle qu'elle est peu examinée par les banquiers (voir tableau 4.22).

Tableau 4.22
Pratiques de gestion liées aux activités d'investissement et de financement

Pratiques de gestion	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Activités d'investissements						
Acquisition des équipements par échange (troc).					✓	
Activités de financement						
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).					✓	
Utilisation des bénéfices non répartis.	✓	✓		✓	✓	✓

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

En ce qui concerne les pratiques de gestion de financement, le financement des équipements par crédit-bail est rapporté par un seul banquier de l'échantillon. Pour B5⁵⁷ qui la mentionne, l'acquisition des équipements par crédit-bail préserve les liquidités de l'entreprise. L'utilisation des bénéfices non répartis est une pratique qui renforce l'autofinancement des PME. Pour les banquiers cette pratique signale la bienveillance des dirigeants envers leur entreprise et réduit leurs besoins de liquidités, contribuant à la pérennité de l'entreprise. C'est ainsi que l'obligation de ne pas répartir les bénéfices peut figurer dans les clauses restrictives reprises dans le contrat de prêt, comme l'explique B2.

Parce que nous, quand même, notre rôle c'est aussi un rôle de conseil. Mais en gros, le problème de liquidités quand tu regardes vraiment des gens qui en ont besoin, ce sont des gens qui sortent beaucoup de dividendes dans la plupart de temps. C'est là qu'on les amène à faire un atermolement, c'est-à-dire, ils signent comme quoi, ils ne vont pas se faire payer des dividendes, parce que sinon nous on ne peut pas les financer.

L'utilisation des bénéfices non répartis constitue un signal de forte intensité alors que l'acquisition des équipements par troc ou leur financement par crédit-bail est un signal de faible intensité, tel que le montre le tableau 4.23.

⁵⁷ Voir section 4.2.1.5. Notons cependant que de tous les banquiers rencontrés, B6 est celui qui a le plus d'expérience dans des institutions financières différentes (voir tableau 3.5). Cette expérience lui permet d'identifier plusieurs pratiques en lien avec le financement de la croissance examinées par les financiers.

Tableau 4.23
Intensité du signal des pratiques de gestion des activités d'investissement et de financement

Pratiques de gestion	Intensité du signal			
	Non rapportée	Faible	Moyenne	Forte
Activités d'investissement				
Acquisition des équipements par échange (troc).		✓		
Activités de financement				
Acquisition de équipements par location (crédit-bail).		✓		
Utilisation des bénéfices non répartis.				✓

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

Les pratiques de gestion liées aux activités de collaboration et communication. Les pratiques de collaboration et de communication mobilisées par les PME/PMI constituent des signaux de compétence et de bienveillance pour les banquiers. En ce qui concerne le fait d'utiliser des services gouvernementaux (voir tableau 4.24), B6 déclare que :

Si quelqu'un fait déjà affaires avec d'autres partenaires, puis qu'il montre qu'il est allé chercher l'information auprès des agences ou organismes tels que la SADC⁵⁸, c'est sûr que ça va donner un plus. Ça va me permettre de voir qu'il est sérieux dans sa démarche, qu'il va apprendre, puis qu'il est en train de développer ses compétences.

La discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction n'est pas une pratique directement examinée par les banquiers. Toutefois, B5 mentionne que c'est une pratique qui peut impacter le roulement au sein de l'équipe de direction, qui est un indicateur de la qualité managériale auquel s'intéressent aussi les banquiers. Il l'explique en ces termes :

On regarde plutôt le roulement. Est-ce que vous avez une équipe mature? Il y a une équipe de direction qui est là depuis 25 ans ou ça fait juste deux ans que la nouvelle équipe est en place dans une entreprise qui existe depuis 10, 15 ou 30 ans. Oui, ça fait une différence. Si ce sont toujours les mêmes personnes qui sont

⁵⁸ La Société d'aide au développement des collectivités est un organisme public qui accompagne les entreprises.

toujours à la direction depuis plusieurs années, ce sera stable. Mais si c'est toujours en roulement, c'est-à-dire que chaque deux ans, il y a toujours quelqu'un de nouveau qui arrive, on va se poser la question de savoir pourquoi ça roule beaucoup? Qu'est-ce qu'il y a dans l'entreprise? Qu'est ce qui se passe?

Tableau 4.24
Pratiques de gestion liées aux activités de collaboration et de communication

Pratiques de gestion	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises.			✓	✓	✓	✓
Discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction.					✓	
Communication fréquente de l'évolution et des défis de l'entreprise au banquier.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Communication avec le banquier sur certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Utilisation des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion.		✓		✓	✓	✓

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entrevues avec les banquiers.

Les pratiques de communication aux banquiers de l'évolution et des défis de l'entreprise ou de certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise émettent un signal de bienveillance du P.-Dir, réduisent l'asymétrie d'information et permettent aux banquiers d'envisager la relation d'affaires dans une perspective de long terme comme l'explique B2.

Moi souvent, c'est une question que je pose. Ils me disent oui j'ai des projets mais quand je vais les peaufiner, je vais communiquer avec vous. Pour l'instant, j'ai une idée par exemple. Ils peuvent me dire oui je dois agrandir mon commerce. Je sais que quelqu'un qui veut agrandir son commerce, aura besoin du financement.

De même B6 explique l'importance de la communication de l'évolution de l'entreprise par ces propos :

Oui, bien c'est sûr, c'est toujours une question que je dois poser pour anticiper les besoins futurs : c'est quoi la perspective pour l'an prochain? Est-ce qu'une croissance est envisageable? Comment évolue la demande dans son secteur? Parce qu'en fait, je fais une marge de crédit maintenant, l'an prochain il va avoir besoin de 100 000 \$ de plus. Mais je peux autoriser ce montant directement pour qu'on soit proactif, au regard de l'évolution de son marché. Si non, je vais me limiter au

montant dont il a besoin en ce moment et attendre l'an prochain lors de la révision annuelle, pour activer sa demande d'augmentation. Oui, c'est important, c'est une communication qui nous intéresse et nous fait voir comment notre relation d'affaires peut évoluer.

Pour B5, ces pratiques de communication permettent à la banque de se préparer contre des risques de crédit éventuels. De ce point de vue, le fait qu'ils peuvent être anticipés renforce leur perception de bienveillance du P.-Dir.

Par rapport à cela, on pose toujours des questions parce qu'il se peut qu'il ait envoyé les informations du bilan, il y a eu des pertes et qu'on doit prendre des décisions. C'est toujours bien de communiquer, parce qu'il faut qu'on se positionne. Qu'est-ce qui s'est passé? Comment est-ce que ça nous affecte? Ce sont les deux questions : qu'est-ce qui s'est passé? ça peut être par exemple dû à la pénurie ou manque de main-d'œuvre, peu importe. Comment est-ce que ça nous affecte? Est-ce qu'il va falloir reporter pendant trois ou six mois les paiements, le temps de laisser l'entreprise revenir (en bonne situation)? Appliquer ce qu'on appelle des moratoires en capital en lui disant de payer juste les intérêts? Donc c'est vraiment d'anticiper les risques. Donc, c'est important de communiquer fréquemment sur la situation de l'entreprise, en fait.

Par ailleurs, les banquiers reconnaissent qu'il est moins facile pour les PME de fonder leurs décisions sur la base des informations des états financiers à cause notamment des turbulences qui affectent leurs activités, du « court-termisme » qui caractérise leur mode de fonctionnement et de leur flexibilité vis-à-vis des opportunités de croissance. Toutefois, les entreprises qui le font montrent à quel point les dirigeants ont des capacités de faire une gestion prévisionnelle.

Du tableau 4.25, il ressort que l'intensité du signal des pratiques de communication est forte, alors que l'utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises et des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion constituent des signaux de moyenne intensité.

Tableau 4.25
Intensité du signal des pratiques liées aux activités de collaboration et de communication

Pratiques de gestion	Intensité du signal			
	Non rapportée	Faible	Moyenne	Forte
Utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises.			✓	
Discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction.	✓			
Communication fréquente de l'évolution et des défis de l'entreprise au banquier.				✓
Communication avec le banquier sur certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise.				✓
Utilisation des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion.			✓	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers.

Notons en guise de conclusion qu'il résulte des entretiens avec les banquiers que l'interprétation du signal des pratiques de gestion est influencée par l'expérience du banquier dans le secteur financier et aussi dans la relation avec les entreprises. En ce qui concerne les activités, celles de gestion du fonds de roulement, de gestion des ressources de production, de financement et de communication sont relativement beaucoup plus rapportées par les banquiers, à cause notamment de leur impact sur les liquidités, la rentabilité et la gestion de l'incertitude et des risques. Aussi, les banquiers s'intéressent aux liquidités de l'entreprise. De ce fait, l'effet de signal des pratiques de gestion sera plus efficace en situation de détresse de trésorerie, comme c'est le cas pour la plupart des PME. Dans la prochaine section, nous examinons le développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir.

4.3 DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE ENTRE LES BANQUIERS ET LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DES PME

Cette section vise à apporter des éléments de réponse à la question de savoir comment se développe la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME. Les entrevues conduites avec les P.-Dir et les banquiers montrent que la confiance mutuelle émane

d'une perception de compétence, d'intégrité et de bienveillance, à partir d'un certain nombre d'antécédents qui comprennent les caractéristiques démographiques des acteurs, leurs attitudes, leur aptitude et leurs actions. La perception de ces facteurs est rendue possible par la proximité relationnelle dans le temps.

4.3.1 Confiance fondée sur la perception de compétence

Il ressort des entrevues que la compétence est un facteur important pour la confiance du sujet. Plusieurs éléments (catégories) présentés dans les annexes K et L permettent au sujet d'évaluer la compétence de l'autre partie, que nous regroupons au tableau 4.26 en ce qui concerne la confiance du banquier envers le P.-Dir. Pour le banquier, la perception de compétence est associée aux preuves de liquidité, de rentabilité, de solvabilité ou de pérennité de l'entreprise. Ainsi, en ce qui concerne les pratiques de gestion, celles de gestion du fonds de roulement, la gestion commerciale et la gestion des ressources de la production contribuent au renforcement de la perception de compétence du P.-Dir. En ce qui concerne les caractéristiques du P.-Dir, son niveau d'expérience en gestion et sa formation constituent aussi des signaux de ses compétences. Ainsi, les jeunes entrepreneurs à la tête des jeunes entreprises seront jugés par rapport à leur niveau d'éducation et la qualité de leur plan d'affaires comme témoigne B2.

C'est quelque chose qui est très important pour nous, parce que si c'est un nouvel entrepreneur, il a l'obligation d'avoir son plan d'affaires. Tu ne peux pas me parler de plan d'affaires, sans parler de ton expérience, tu vois, sans parler vraiment d'une vision globale et spécifique de l'entreprise.

Du point de vue du propriétaire-dirigeant, la perception de compétence est vue sous l'angle de la qualité de service à obtenir de la banque. À cet effet, l'expérience du banquier, son dynamisme dans la communication, sa connaissance du secteur d'activités de l'entreprise et du dossier du demandeur de crédit ainsi que sa capacité à proposer des services alternatifs plus avantageux aux clients sont autant des facteurs qui renforceront la perception de compétence des P.-Dir envers les banquiers.

4.3.2 Confiance fondée sur la perception de bienveillance

La perception de bienveillance est un autre facteur de la confiance dans une approche dyadique entre les banquiers et les P.-Dir des PME. Le tableau 4.26 montre que la communication est la principale aptitude par laquelle le banquier apprécie la bienveillance de son client. Cette communication concerne aussi l'objet sur lequel elle porte, le respect de sa parole ou le comportement du P.-Dir, comme le fait remarquer B4 : « quand tu poses quelques questions, des questions financières, si les réponses sont absentes ou qu'elles ne sont pas compréhensibles, notre *feeling* est affecté. À ce moment nous posons plusieurs questions et cherchons plus d'information encore ».

La bienveillance en tant que le fait de tenir compte de l'intérêt de l'autre partie dans une relation dépend aussi d'une preuve de loyauté exprimée par le respect des attentes. En ce qui concerne les caractéristiques des dirigeants, l'âge ressort de nos entretiens avec les banquiers tel un facteur de bienveillance. Les entrepreneurs les plus âgés sont susceptibles de faire preuve de compréhension et de loyauté dans leur relation de long terme avec la banque. L'implication dans la gestion de l'entreprise, la préparation de sa relève et le traitement de ses employés sont autant de signaux qui indiquent à quel point le P.-Dir est soucieux de son projet d'entreprise et de sa pérennité. Aussi, certains banquiers sont plus portés à faire confiance aux entreprises avec qui ils partagent certaines valeurs telles que l'implication dans sa communauté ou la promotion des investissements locaux.

En ce qui concerne les pratiques de gestion, la section 4.2.2.2 de ce chapitre a montré que les pratiques de communication avec les banquiers des décisions à prendre au sein de l'entreprise ou de la situation vécue par celle-ci sont des signaux de bienveillance de la part du P.-Dir. Il en est de même de la discussion de la gestion de l'entreprise au sein du comité de direction qui favorise la bonne ambiance et l'implication de tous les membres du comité, réduisant le risque, le risque moral, de disparition ou de défaillance de l'entreprise du point de vue du banquier.

Du côté des P.-Dir, la bienveillance des banquiers est évaluée par leur contribution à l'épanouissement de leur entreprise. Ainsi, la rapidité des réponses aux questions du P.-Dir, le conseil fourni et une meilleure connaissance du client signalent la bienveillance du banquier. Aussi, des facteurs attitudeux tels que l'amabilité, l'empathie, la compréhension, la bonne foi, la disponibilité à rendre service, la loyauté, l'ouverture et la proactivité dans la communication des informations utiles à l'entreprise constituent des signaux de bienveillance du banquier, en particulier en contexte d'une relation de longue durée. Certains de ces facteurs signalent aussi l'intégrité du banquier.

4.3.3. Confiance fondée sur la perception d'intégrité

Selon la perspective des banquiers, l'intégrité est fondée sur des facteurs attitudeux tels que la cohérence dans le langage et la communication, la bonne foi et l'honnêteté et certaines caractéristiques telle que la réputation et le système de valeurs partagées par le P.-Dir. Les banquiers sont très sensibles à ces facteurs dont ils tolèrent moins le déficit comparativement à la compétence. B3 estime d'ailleurs « [...] qu'il ne faut pas qu'on dise que cette personne-là a été dans un incident ou son nom a été cité dans une histoire de presse ou un magazine d'affaires ». Pour B5, l'évaluation des qualités personnelles et éthiques du dirigeant ou de l'équipe entrepreneuriale précède l'examen des données financières de l'entreprise.

Mais le plus souvent, ce qu'on veut savoir, c'est vraiment à qui on a à faire. Qui sont les actionnaires avec qui on va collaborer. Est-ce qu'ils ont eu des antécédents judiciaires? Est-ce qu'admettons, ils ont été reliés à une fraude dans le passé? C'est sorti au journal, est-ce que tout simplement ils sont reconnus défaillants vis-à-vis de leurs fournisseurs ou dans d'autres questions financières? Avant de commencer tout processus, c'est ce qu'on regarde d'abord.

Les facteurs d'intégrité sont associés à l'image de l'entreprise et de ses dirigeants et lorsqu'ils font défaut, ils constituent des sources d'incertitude autant pour l'entreprise que pour les banquiers, qui redoutent le risque moral et l'effet sur leur réputation. Par ailleurs, outre les facteurs de perception de compétence, de bienveillance et d'intégrité,

le développement de la confiance dépend de la durée de la relation au cours de laquelle des facteurs subjectifs agissent à travers la communication d'une partie envers l'autre, comme le témoigne P.-DirG : « c'est certain que moi, dans mon dernier financement, c'était mon banquier que je connaissais. Ça faisait longtemps qu'il était en poste, ça faisait peut-être cinq ou six ans. Il y avait beaucoup de confiance mutuelle ».

Nos entrevues ont permis aussi de relever que la confiance se développe autant à travers des relations informelles que formelles. Les relations informelles sont celles tissées en dehors des cadres professionnels et qui facilitent la connaissance mutuelle, comme mentionne P.-DirD : « [...] personnellement, ça m'est déjà arrivé un matin, de déjeuner ensemble dans un restaurant avec mon banquier. [...] Ce sont peut-être des petites choses comme ça qui ont fait que nous ayons une relation soudée avec notre banquier ». Les propos du banquier B1 soulignent également l'importance des relations informelles dans la facilitation, l'approfondissement de la communication et la connaissance mutuelle.

Parce qu'en fait, le lien de confiance va se développer beaucoup, moi je trouve, lorsqu'on rencontre le client, lorsqu'on visite son entreprise, lorsqu'on fait une activité avec lui, lorsqu'on l'invite à un tournoi de golf, peu importe l'activité, un 5 à 7, même un dîner d'affaires. C'est là qu'on va apprendre à connaître l'entrepreneur puis bien même au-delà des chiffres, on va commencer à bien le connaître sur ses passions, sur sa famille, tout ça. Moi je pense que c'est là qu'on peut développer une confiance.

Dans le contexte du financement bancaire des PME, le rôle de l'organisation est aussi important dans le développement de la confiance des individus. L'organisation constitue un cadre de production, de stockage et de circulation de l'information dont les individus ont besoin pour connaître leurs partenaires et mieux communiquer avec eux. La confiance interorganisationnelle s'appuie donc sur le partage d'informations au sein d'une organisation. Ainsi, les agents organisationnels peuvent se servir de ces informations dans leur collaboration avec les tiers. Les propos de P.-DirG permettent de comprendre l'importance de la confiance organisationnelle des banques envers une PME : « ils sont quatre ou cinq (dans leur bureau) le fait d'y aller, on finit par les

connaître. Souvent ils échangent sur les dossiers. Cela fait qu'ils nous connaissent bien malgré tout ». Les propos de B2 permettent également de souligner l'importance de l'organisation dans le développement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir : « Comme je t'ai dit, c'est en fonction des notes que j'ai dans le dossier aussi. [...] Et je ne suis pas le seul qui sois amené à parler avec lui ».

Tableau 4.26
Quelques antécédents de la confiance des banquiers envers les P.-Dir

Facteurs	Caractéristiques du P.-Dir	Aptitudes	Attitudes	Pratiques de gestion
Compétences	Âge.	Capacités managériales.	Ambitieux.	Pratiques de gestion du fonds de roulement.
	Expérience/parcours professionnel.	Connaissance de l'activité, du marché et de l'environnement externe.	Visionnaire.	Pratiques de gestion liées aux activités d'exploitation.
	Éducation.	Planification.	Loyal.	Pratiques de gestion liées aux activités d'investissement et de financement.
	Capacité financière.	Communication.	Proactif.	Pratiques de gestion liées aux activités de collaboration et de communication.
		Innovation.	Ouvert.	
	Réseaux d'affaires.	Déterminé.		
Bienveillance	Implication dans la gestion de l'entreprise.	Communication.	Loyal.	Pratiques de gestion liées aux activités de collaboration et de communication.
	Implication dans la communauté.		Dynamique.	Utilisation des bénéfices non répartis.
	Traitement des employés.			
	Historique de la relation bancaire.			
	Valeur partagée.			
Intégrité	Réputation.		Cohérent.	
	Valeur partagée.		Fait preuve de bonne foi.	
			Honnête.	

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les P.-Dir et les banquiers.

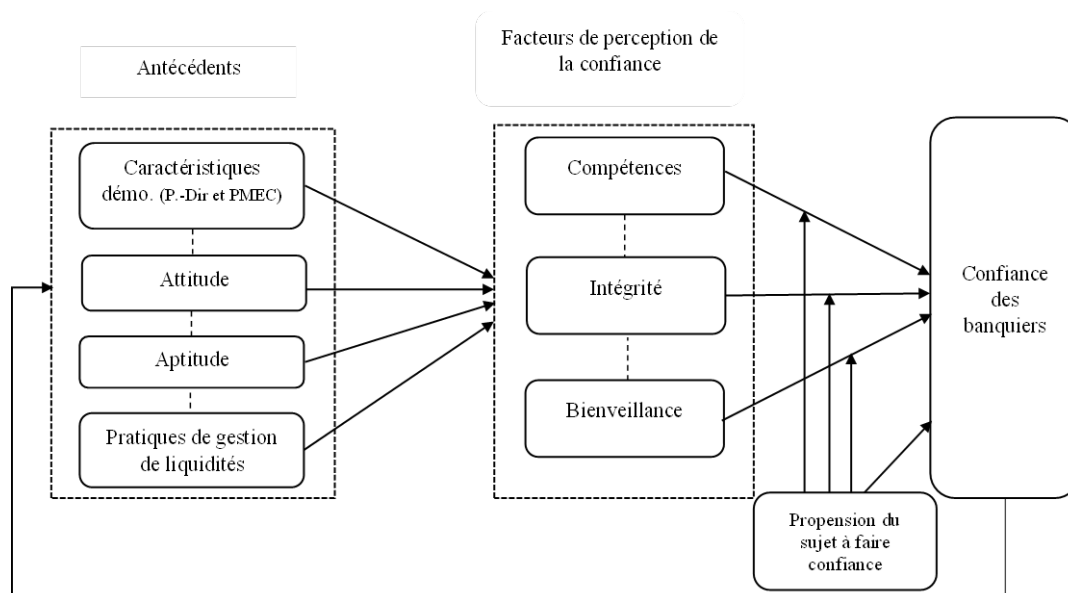
Enfin, pour le P.-Dir_A, la confiance est plus importante en contexte de crise : « mais là, la confiance, ça se demande beaucoup quand il y a des crises ». Les banquiers rencontrés⁵⁹ soulignent aussi l'importance de la confiance dans les situations critiques. Ainsi, l'étude du développement de la confiance à partir des pratiques de gestion des liquidités est pertinente en phase de croissance, qui souvent est accompagnée des crises de liquidités. La figure 4.1 est une évolution de la figure 2.5 après analyses des résultats. Elle montre que les antécédents de la confiance des banquiers envers les P.-Dir peuvent être des caractéristiques de ces derniers et de leur entreprise, leurs attitudes et aptitudes ainsi que les pratiques de gestion qu'ils mobilisent. Et les résultats de la confiance (accès au financement, multiplicité) permettent de renforcer ces antécédents (réputation, rentabilité et le maintien d'une relation de long terme), tel que déclare P.-Dir_A :

[...] s'il y a deux ou trois personnes que notre banquier a à recommander, nous en faisons toujours partie. Grâce à lui, j'ai participé à des réunions avec le gouvernement du Québec, à des missions à l'étranger pour représenter les entreprises du Québec. Cela m'a aussi permis d'avoir une bonne notoriété auprès de plusieurs acteurs économiques et politiques et nous allons continuer notre collaboration.

La figure 4.1 montre aussi que le développement de la confiance n'est pas toujours le résultat de la conjugaison de tous les facteurs. La confiance peut se développer à partir de l'effet du signal d'un des éléments identifiés ci-dessus. Ce qui constitue aussi sa vulnérabilité, car un signal négatif d'un élément peut facilement l'ébranler.

⁵⁹ Voir la section 4.2.1.4 de ce chapitre

Figure 4.1
Développement de la confiance des banquiers envers les P.-Dir



Source : conception de l'auteur.

4.3.4 Confiance et accès au financement bancaire : effet sur la tolérance du risque

Les entretiens conduits avec les banquiers révèlent aussi que lorsque la confiance est établie, elle favorise une plus grande tolérance au risque de l'entreprise. Elle se traduit par plus d'engagement des banquiers, la flexibilité, la simplification des procédures, la réduction des taux d'intérêt et le relâchement de certaines clauses restrictives sur le crédit, comme le montrent quelques déclarations des banquiers et des P.-Dir au tableau 4.27. Ce qui permet de soutenir que la confiance facilite l'accès au financement bancaire des PME.

Tableau 4.27

Quelques éléments explicatifs de la tolérance au risque dans un contexte de confiance

Éléments de la tolérance au risque	Extraits des verbatims
Engagement du banquier	Mais quand c'est un dossier auquel tu as confiance, tu es à l'aise, tu as fait ta démarche, tu as posé des questions, tu as fait tes vérifications et tu sens que c'est correct. Cela te donne plus d'élan, plus d'envie d'aller voir ton collègue, de frapper à la porte et de dire écoute, regarde ce dossier-là, il faut qu'on le finance (B3).
Prise de risque par le banquier	<p>Oui, on peut aller loin, très loin avec la confiance. Avec la confiance on est prêt à prendre plus de risques. Cela peut changer notre décision, dépendamment du plan d'action. Si on prend par exemple le cas de l'entreprise dont les chiffres sont moins beaux, mais il y a une certaine croissance puis tous les éléments qualitatifs sont encourageants et nous permettent d'expliquer la situation, la décision peut changer (B4).</p> <p>La confiance est quelque chose qui va atténuer, pousser à expliquer. À donner des raisons pour lesquelles toi tu soutiens que cette baisse de chiffre d'affaires-là ne te dérange pas, parce qu'il est prêt à se relancer, il a déjà son plan d'action (B2).</p> <p>Habituellement, la banque va assurer juste les comptes qui sont en bas de 90 jours. Mais nous étant donné qu'on travaille avec les trois majeurs clients au Canada dont les paiements prennent plus que 90 jours, la banque a accepté de tenir compte des tous les comptes en bas de 120 jour. (P.-Dir_A).</p>
Flexibilité	Mais ce sera bénéfique pour l'entrepreneur, surtout les jours plus difficiles. Il va y avoir une tolérance de notre part, parce que je connais bien le client, il y a une confiance qui s'est installée. Souvent ce client va nous avertir en avance, on est en mesure de se préparer puis offrir des solutions qui vont être adaptées ou même aller chercher des partenaires (B1).
Simplification des procédures	Souvent, on va passer un dossier en exception parce qu'on sait que c'est un excellent client. Ce sera bénéfique pour le client parce qu'on va mettre un meilleur taux d'intérêt, il y aura moins de restrictions, moins de conditions dans son utilisation de la marge de crédit par exemple, moins de garantie. Donc au lieu de lui exiger une caution disons de 100 %, peut-être on va le faire à 50 % ou à 25 % (B1).
Réduction des taux d'intérêt	
Relâchement des clauses restrictives	
Réduction de la valeur des garanties	
Réduction de la valeur de la caution personnelle	Mais quand j'ai renouvelé ma marge de crédit lors de mon nouveau financement, ma proportion de cautionnement a baissé par rapport à l'autre prêt que j'avais. [...] j'avais peut-être 50 % de cautionnement, là c'est rendu à 25 % ou 35 % à peu près.(P.-Dir _G).

Source : élaboré par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec les banquiers et les P.-Dir.

Concluons ce chapitre en mettant en exergue les principaux résultats de nos analyses. Le questionnaire administré et les entretiens conduits auprès des P.-Dir et des banquiers

montrent que la gestion des liquidités peut être appliquée dans une vision stratégique de préparation de la croissance et d'anticipation des contraintes liées à l'accès au financement externe que peut induire cette croissance. Les P.-Dir adoptent ainsi un comportement proactif en matière de gestion des liquidités qui leur permet de renforcer leur autofinancement afin de limiter les conséquences des contraintes financières inhérentes à la croissance. Pour les banquiers, la gestion des liquidités constitue un moyen de limitation des risques d'incapacité de remboursement. Les P.-Dir qui déploient des pratiques de gestion des liquidités transmettent des signaux de compétences et de bienveillance qui renforcent la confiance des banquiers. Toutefois l'interprétation de ces signaux est facilitée avec l'expérience des banquiers. Ainsi, l'expérience du banquier influence sa propension à faire confiance. L'effet de signal des pratiques de gestion, dont les résultats peuvent être la réduction de la perception du risque de faillite, de la sélection adverse et du risque moral, rend plus attractives les conditions d'accès au financement bancaire. Dans le prochain chapitre, nous discutons de ces résultats au regard de la littérature et présentons nos contributions théoriques et managériales.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Rappelons que cette recherche vise principalement à comprendre comment améliorer l'accès au financement bancaire des PME. Le problème d'accès au financement bancaire des PME s'explique par l'asymétrie d'information entre les banques et ces entreprises. En effet, les informations financières transmises aux banques par les PME pour l'évaluation de leur risque de crédit peuvent s'avérer incomplètes voire peu fidèles, ne traduisant pas avec précision la situation financière de ces entreprises (Bhaumik *et al.*, 2015; St-Pierre, 2018). Aussi, pour soutenir leur croissance, certaines PME entreprennent des activités d'innovation qui augmentent le niveau d'incertitude de leur situation financière, réduisant la précision des informations fournies à leurs créanciers (Santos et Cincera, 2022). Ainsi, l'imperfection de l'information échangée entre les PME et les banques expose ces dernières au risque moral et à la sélection adverse lors de la prise de décision de financement des PME, car ces institutions ne peuvent prédire avec exactitude la capacité de remboursement de ces entreprises (Gill et Wilson, 2021; Rao *et al.*, 2021). Pour limiter ces risques, les conditions de financement qu'établissent les banques (preuve de garanties suffisantes, prime de risque élevée, rationnement du crédit et autres clauses contractuelles) sont souvent contraignantes pour les PME, rendant difficile leur accès au financement.

Pour réduire les contraintes d'accès au financement bancaire, les travaux antérieurs ont montré que l'établissement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME contribue à la réduction de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence (Hirsch *et al.* 2018) et rend les conditions d'accès au financement bancaire plus attrayantes pour les PME (Kautonen *et al.*, 2020; Moro et Fink, 2013; Nienaber *et al.*, 2014). Cependant, ces travaux n'ont pas montré comment la confiance émerge entre les P.-Dir des PME et les banquiers. Ils ne permettent pas d'identifier des actions sur lesquelles peuvent s'appuyer les P.-Dir des PME pour susciter la confiance des banquiers afin de faciliter leur accès au financement bancaire.

Ayant recouru à la théorie du signal, les principaux résultats de cette thèse montrent que les pratiques de gestion des liquidités sont susceptibles de communiquer une information complémentaire à celle fournie par les données financières lorsque ces dernières s'avèrent lacunaires. Ainsi, les pratiques de gestion des liquidités renforcent la confiance des banquiers envers les P.-Dir, contribuant à l'amélioration de l'accès au financement bancaire des PME. Ce chapitre discute de ces résultats avant de présenter les contributions théoriques et managériales de cette recherche, ses principales limites ainsi que les pistes de recherche futures.

5.1 DISCUSSION

5.1.1 Pratiques de gestion des liquidités et accès des PME au financement bancaire

Les résultats de cette recherche peuvent être discutés à l'aune de la littérature portant sur les pratiques de gestion, celle relative à la confiance et des travaux consacrés aux contraintes d'accès au financement bancaire des PME. La relation entre les pratiques de gestion des liquidités et l'accès au financement externe a peu suscité de travaux empiriques en finance. Plusieurs travaux ont examiné l'impact de ces pratiques sur l'autofinancement et la performance des entreprises. Fadil et St-Pierre (2021) trouvent que les PME qui mobilisent des pratiques de contrôle des coûts et de recouvrement des ventes améliorent leur rentabilité et sont moins enclines à recourir au financement externe pendant leur période de croissance. Malmström et Wincent (2018) notent que les pratiques de gestion des liquidités constituent une alternative aux contraintes d'accès au financement bancaire. Certains P.-Dir dont les entreprises sont contraintes financièrement recourent à ces pratiques pour limiter leur dépendance au financement externe d'origine institutionnelle. Contrairement à ces travaux, nos résultats montrent que les pratiques de gestion des liquidités permettent d'améliorer l'accès au financement bancaire grâce aux signaux qu'ils constituent et qui permettent aux banquiers d'apprécier la qualité de la gestion et la capacité future de remboursement des PME.

Ces résultats soutiennent l'importance du rôle des pratiques de gestion des liquidités en matière de financement des PME. En effet, Rutherford *et al.* (2017) trouvent, après une revue de la littérature consacrée aux pratiques de *bootstrap financing*, qu'il y a peu de démonstrations empiriques de la relation entre ces pratiques (qui font partie des pratiques de gestion des liquidités étudiées dans cette thèse) et l'accès au financement externe. Nous apportons une preuve empirique de cette relation en étudiant le lien entre les pratiques de gestion des liquidités et l'accès au financement bancaire des PME. Cet enrichissement répond aux invitations lancées par Rao *et al.* (2021) en ce qui concerne l'étude de l'impact des pratiques de gestion des liquidités sur la réduction des contraintes de financement externe.

De plus, nos résultats montrent que l'impact des pratiques de gestion sur l'accès au financement bancaire s'exerce à travers la confiance. Les conséquences de la confiance des banquiers envers les dirigeants des PME ont fait l'objet de plusieurs études empiriques (Hirsch *et al.*, 2018; Howorth et Moro, 2012; Moro et Fink, 2013; Uchida *et al.*, 2012). Bien que ces travaux aient montré les avantages de la confiance en termes d'accès des PME au financement bancaire et d'amélioration de la qualité des relations de collaboration entre les banquiers et les P.-Dir des PME, l'étude des antécédents de cette confiance occupe une place marginale dans cette littérature. Erdogan (2018) trouve qu'une relation de long terme entre le banquier et le P.-Dir renforce la confiance et augmente les chances d'accès au financement bancaire. Gill et Wilson (2021) mentionnent que la confiance émerge à partir d'une répétition d'interactions entre les banquiers et les dirigeants des PME. Gharsalli (2020) trouve que la confiance entre les banquiers et les chefs d'entreprises se développe à partir des liens sociaux et l'appartenance à des réseaux communs. Cette thèse va au-delà de ce que notent ces auteurs et les complète. Elle identifie des signaux que les P.-Dir transmettent aux banquiers au cours de leur relation et lors de leurs interactions ou de participation à des réseaux communs et qui sont susceptibles de stimuler la confiance des banquiers. Ainsi, les interactions et les liens sociaux qu'entretiennent les P.-Dir et les banquiers constituent des contextes ou des situations propices à la transmission des signaux par

les P.-Dir. Nous montrons aussi que l'établissement de la confiance dépend plus de la qualité des signaux transmis lors de ces interactions que des interactions elles-mêmes. À cet effet, certaines pratiques de gestion des liquidités constituent des signaux de bonne qualité⁶⁰ pour les banquiers.

Par ailleurs, l'analyse de l'effet de signal des pratiques de gestion des liquidités confirme les résultats de Cowling *et al.* (2012). En effet, ces auteurs ont montré que les banquiers préfèrent une croissance modérée et contrôlable afin de limiter certains risques tels que celui d'illiquidité que peut entraîner la forte expansion. Il ressort de nos résultats que les banquiers préfèrent des signaux qui traduisent la capacité des PME à produire des liquidités. Les pratiques de gestion qui contribuent au renforcement des liquidités constituent, à cet effet, des signaux de forte intensité comparativement à celles qui améliorent la rentabilité des PME. Ces résultats sont pertinents en contexte spécifique de croissance des PME (soutenue par la rentabilité de leurs activités). Les banquiers sont plus préoccupés par la capacité de ces entreprises à produire des liquidités afin de maintenir leur capacité de remboursement plutôt que de soutenir ou d'accroître leur rentabilité. De ce fait, les pratiques de gestion qui influencent la production immédiate des liquidités seront plus déterminantes pour la confiance des banquiers.

Ces résultats apportent un certain éclairage sur la compréhension des attentes des banquiers lorsqu'ils évaluent le risque de crédit des PME. En effet, plusieurs travaux portant sur l'évaluation du risque de crédit à partir des ratios financiers ne permettent pas d'établir une distinction claire des attentes des banquiers ni du niveau d'importance qu'ils accordent à la liquidité et/ou à la rentabilité des PME. Cultrera et Brédart (2016) trouvent que les banquiers préfèrent la performance financière des entreprises (incluant la liquidité, la rentabilité, la solvabilité et le niveau d'endettement). Nos

⁶⁰ Dans le contexte du financement bancaire, une information de bonne qualité est celle qui facilite la prédiction de la viabilité de l'entreprise (Cassar, Ittner et Cavalluzzo, 2015).

résultats apportent une nuance à ceux trouvés par ces auteurs. Ils montrent que les entreprises qui sont en croissance devraient plus se préoccuper de la gestion de leurs flux de trésorerie afin de pouvoir convaincre les banquiers à soutenir leurs efforts d'expansion.

D'après Gill, Mand, Bhullar et Biger (2022), le maintien d'une relation de proximité avec les banquiers et la communication des informations non financières est plus bénéfique aux entreprises qui déploient des efforts d'amélioration de leur financement interne. Et Mallik *et al.* (2022) trouvent que les difficultés à démontrer la capacité à générer les flux des liquidités internes constituent une limite d'accès au financement externe. Les entreprises qui ne peuvent démontrer une telle capacité rencontrent de l'insuccès dans leurs démarches auprès des banques ou sont découragées à solliciter du financement institutionnel. Nous montrons que la mobilisation de certaines pratiques de gestion des liquidités contribue à la démonstration de la capacité future de remboursement des PME. Ainsi, l'adoption des pratiques de gestion des liquidités est bénéfique pour les PME, car elles améliorent leur financement interne et contribuent à dévoiler leur crédibilité auprès des banquiers.

Ces résultats constituent un apport à la littérature portant sur la réduction des contraintes d'accès au financement externe. Cette littérature reste dominée par des travaux qui ont décrit les caractéristiques des emprunteurs (dirigeants et entreprises), celles des prêteurs, des structures du marché financier et la réglementation qui exacerbent l'asymétrie d'information (Beck *et al.*, 2006; Altomonte, Gamba, Mancusi et Vezzulli, 2016; Cowling *et al.*, 2016). Parmi les solutions envisagées, Beck (2013) propose des dispositifs réglementaires favorables aux PME, telles que l'établissement des systèmes de garantie publique des prêts à ces entreprises. Rao *et al.* (2021) suggèrent l'élargissement des instruments de financement aux PME, en favorisant ceux ayant une plus grande aptitude à tolérer le risque tels que le financement non institutionnel ou celui offert par la foule. Santos et Cincera (2022) trouvent aussi que l'intervention du secteur public par l'établissement des garanties aux prêts ou par le

financement direct aux PME exerce un effet sur la réduction des contraintes d'accès au financement bancaire. Contrairement à ces mesures axées sur l'offre du financement aux PME, nous montrons qu'il est possible que des solutions aux problèmes de financement de ces entreprises se trouvent du côté de la demande. En étudiant le rôle des pratiques de gestion dans la relation de financement bancaire des PME, cette thèse se positionne du côté de la demande du financement et rencontre les recommandations de St-Pierre et Fadil (2011) et St-Pierre (2018) qui ont insisté sur l'insuffisance des travaux permettant une meilleure compréhension de la réalité et du fonctionnement de ces demandeurs.

Par ailleurs, nos résultats contredisent ceux trouvés par Bouslah, Kryzanowski et M'Zali (2013) et Cheng, Ioannou et Serafeim (2014). Ces auteurs ont montré que les pratiques de responsabilité sociale des entreprises influencent l'accès au financement bancaire. Ces pratiques incluent celles qui visent à promouvoir le bien-être des employés. Nos résultats montrent que ces pratiques n'exercent pas une forte influence sur la confiance des banquiers. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles ne sont pas directement liées à la production des liquidités bien qu'elles contribuent à la réduction du taux de rotation du personnel et à la rétention des employés clés qui agissent positivement sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise (Bouslah *et al.*, 2013).

5.1.2 Théorie du signal et réduction de l'asymétrie d'information entre les PME et les banques

Les résultats de cette thèse soutiennent aussi ceux des travaux de Cassar *et al.* (2015) et Rao *et al.* (2021) qui ont montré que les banques utilisent des informations de nature et de source différentes pour réduire l'asymétrie d'information. Il ressort des entretiens avec des banquiers (B1, B4 et B6) que la théorie du signal enrichit les informations collectées auprès des emprunteurs et facilite l'identification de celles ayant une valeur prédictive sur la capacité de remboursement des PME. Stiglitz (2000) identifie deux caractéristiques de l'information qui la rendent utile : sa qualité et sa capacité à communiquer l'intention des acteurs sur un marché donné. Les résultats de cette

recherche montrent que l'utilité de la théorie du signal se justifie par le fait qu'elle attire l'attention du banquier sur une information supplémentaire révélant la qualité et les intentions de l'emprunteur.

En recourant à la théorie du signal, nos résultats répondent aux commentaires faits par Cassar *et al.* (2015). D'après ces auteurs, la qualité d'une information pour le banquier est liée à sa capacité à faciliter une évaluation efficace du risque de crédit en vue d'une bonne prise de décision. D'après nos résultats, les informations non financières produites par les PMECC envoient des signaux permettant aux banquiers d'apprécier différemment la situation des emprunteurs. Ces signaux complètent l'information que communiquent les ratios financiers. Ainsi, l'évaluation effectuée avec un complément d'informations non financières produira des résultats différents de celle conduite entièrement avec les informations financières, tel qu'il ressort de l'entretien avec B4. Les informations non financières permettent aux banquiers de comprendre les routines et le fonctionnement interne des PMECC, grâce aux habitudes de communication et de fréquentation mutuelle. Les banquiers ont des possibilités d'évaluer la portée de certaines décisions managériales des P.-Dir, à travers les pratiques de gestion qui constituent des signaux de leurs compétences, de leur intégrité et de leur façon de bien gérer les ressources qui sont sous leur contrôle. Les informations non financières sont à caractère privé, se rapportant aux clients, aux fournisseurs et aux autres partenaires de l'entreprise et elles révèlent la qualité des rapports que cette dernière entretient avec ces acteurs externes.

Ces résultats soutiennent ceux d'autres auteurs qui ont examiné l'impact des données non financières sur la qualité des emprunteurs. Altman *et al.* (2010) ont trouvé que la prise en compte des informations non financières telles que l'âge, le nombre de salariés, la présence des états financiers audités, le retard (en nombre de jours) de paiement des dettes antérieures, le nombre de jugements de la cour prononcés à la suite d'une plainte de non-remboursement des dettes, améliore la qualité des résultats obtenus lors de la prédiction de la faillite des entreprises. Adelino, Ivanov et Smolyansky (2019)

montrent que la prise en compte de la durée de la relation bancaire de l'entreprise, de son âge dans son principal secteur d'activités et dans sa région (pays) lors de l'évaluation du risque de crédit réduit le coût de l'emprunt et le niveau du risque de crédit (améliore le taux de remboursement). Angori *et al.* (2020) trouvent que l'âge de l'entreprise, sa taille, la concentration de la propriété, la présence des membres de la famille dans le capital, la décentralisation de la gestion, le marché (exportation), la présence d'une certification qualité pour l'entreprise, la concentration de la gamme de production, la durée et la concentration de la relation avec la banque influencent l'accès au financement des entreprises plus opaques, plus jeunes et de petite taille. À la différence de ces travaux (quantitatifs), nous avons mobilisé la théorie du signal pour comprendre le processus d'interprétation des données non financières (voir tableau 4.26) par les banquiers, qui aboutit à la réduction des contraintes d'accès au financement externe. Cette démarche enrichit les travaux antérieurs car elle permet d'identifier des informations susceptibles d'influencer la confiance des banquiers, grâce à leur effet de signal de compétence, d'intégrité ou de bienveillance. Ainsi, les dirigeants des PME peuvent identifier des signaux à transmettre aux banquiers.

Par ailleurs, en étant sensibilisé au contenu que révèlent les informations non financières des PME et de leurs P.-Dir, la théorie du signal permet aux banquiers d'apprécier certaines intentions des emprunteurs. Alsos et Ljunggren (2017) trouvent que les intentions des emprunteurs influencent leur comportement et leurs actions futurs. Elles sont susceptibles d'induire le risque moral et la sélection adverse lorsque le comportement des emprunteurs s'écarte des attentes des banquiers. Ainsi, les banquiers pourront identifier d'autres informations que celles habituellement utilisées et porter leur attention sur celles portant une valeur prédictive, telle que les pratiques de gestion. Celles-ci révèlent des informations pertinentes pour l'évaluation du risque de crédit, contribuant à la réduction de l'incertitude et du risque perçu par les banquiers.

Les signaux que transmettent les PME aux banquiers ne sont pas toujours interprétés correctement et de manière favorable à ces entreprises. De ce point de vue, nos résultats

vont à l'encontre de ceux trouvés par Sheedy et Lubojanski (2018). En effet, ces auteurs trouvent que pour renforcer l'efficacité de leur gestion des risques, les banques devraient employer un personnel plus expérimenté et plus âgé, car un tel personnel est moins tolérant au risque et serait donc plus prudent dans ses choix de clients à financer. De notre côté, nous trouvons qu'un personnel expérimenté dispose des connaissances qui lui permettent d'augmenter sa tolérance au risque, car il peut les utiliser pour apprécier l'importance et l'utilité des contenus des informations non financières. L'expérience du banquier (nombre d'années dans le secteur financier et bancaire) renforce ses connaissances du secteur dans lequel évolue l'entreprise. Elle lui permet de développer ses capacités de jugement devant des situations risquées et surtout à partir des informations qualitatives non financières. Ainsi, les banquiers expérimentés sont plus aptes à interpréter des signaux transmis par les PME et à déployer leur engagement sur la base des informations non financières, alors qu'un effort supplémentaire de la part de ces entreprises peut être nécessaire pour convaincre certains banquiers relativement moins expérimentés.

5.1.3 Théorie du signal, confiance et accès des PME au financement bancaire

Les résultats auxquels aboutit cette recherche sont conformes à ceux de plusieurs travaux antérieurs qui ont examiné l'importance et l'impact de la confiance sur l'accès au financement bancaire des PME. Comme dans les travaux de Moro *et al.* (2012), il ressort des propos des banquiers (B1, B2, B3 et B4, voir tableau 4.27) que la confiance augmente la tolérance au risque et réduit le niveau de garanties et de cautions personnelles de l'emprunteur. De même, comme le mentionnent Hernández-Cánovas et Martínez-Solano (2010), la confiance des banquiers envers les dirigeants des PME réduit le coût de la dette (B1). Et tel qu'il ressort des travaux de Hirsch *et al.* (2018), nos résultats montrent que la confiance favorise l'engagement des banquiers, augmente la flexibilité de leurs décisions en faveur des PME et contribue à la simplification des procédures (B1 et B3). Ces résultats confirment l'importance et l'utilité de la confiance pour l'amélioration de l'accès au financement externe de ces entreprises.

Aussi, nos résultats permettent de soutenir, comme l'ont mentionné Kautonen *et al.* (2020), que la confiance est importante dans le contexte d'asymétrie d'information. Elle est utile lorsque les données financières et formelles ne permettent pas d'évaluer efficacement la capacité de remboursement des emprunteurs. Conformément aux travaux de Kautonen *et al.* (2020), les résultats des entretiens conduits avec les banquiers montrent aussi que la confiance est complémentaire à l'utilisation des données financières pour l'évaluation du risque de crédit des PME. Toutefois, au regard du débat sur la substitution et la complémentarité entre la confiance et l'utilisation des données financières, ces résultats appellent à d'autres études. En effet, Álvarez-Botas et González (2021) trouvent une influence du niveau de développement économique et de la qualité des institutions sur la relation entre la confiance et l'accès au financement bancaire. D'après ces auteurs, dans les pays caractérisés par une faiblesse du cadre institutionnel, la confiance exerce une grande influence sur la marge du taux d'intérêt des prêts bancaire. En revanche, dans les pays développés, ayant des institutions et des lois stables, ces auteurs trouvent que l'influence de la confiance sur l'accès au financement semble neutre. Ayant travaillé dans le contexte canadien, nous montrons que l'influence de la confiance n'est pas négligeable lorsque les informations financières sont lacunaires, instables et ne permettent pas aux banquiers de prédire avec justesse la capacité de remboursement des entreprises, tel qu'il ressort des entretiens avec les banquiers (B1, B4 et B6).

Nos résultats sont aussi conformes à ceux de Connelly *et al.* (2018) et de van Esterik-Plasmeijer et van Raaij (2017). Comme ces auteurs, nous trouvons que les dimensions de compétence et d'intégrité de la confiance sont distinctes et peuvent avoir des conséquences ou des retombées différentes. La perception de compétence du P.-Dir permet au banquier de parier sur l'efficacité de la gestion de l'entreprise et sur la capacité de remboursement de l'emprunteur. En revanche, la perception de l'intégrité du P.-Dir permet aux banquiers d'anticiper le comportement futur de l'emprunteur, sa loyauté et son respect des clauses contractuelles.

Comparativement aux travaux antérieurs (Adelino *et al.*, 2019; Altman *et al.*, 2010; Angori *et al.*, 2020), l'originalité de cette recherche réside dans le fait d'avoir eu recours à la théorie du signal afin d'étudier l'impact de certains déterminants, dont la gestion des liquidités ayant une grande valeur prédictive de la capacité de remboursement des PME, sur la confiance des banquiers. Au meilleur de nos connaissances, cette thèse constitue une première étude empirique des facteurs qui influencent la confiance dans la relation entre les banquiers et les P.-Dir des PME en prenant en compte à la fois les éléments des caractéristiques socio-démographiques, des aptitudes, attitudes et des pratiques de gestion des liquidités. Elle offre une compréhension de la manière dont les banquiers interprètent les signaux qui leur permettent d'apprécier la compétence, la bienveillance et l'intégrité de leurs clients. Ainsi, face à certaines limites des mesures quantitatives utilisées dans les travaux sur la confiance en contexte de relation banque-PME (voir annexe A), nous proposons une diversité d'éléments susceptibles d'enrichir les mesures de la confiance et la compréhension de son développement dans le contexte du financement bancaire. Ayant procédé ainsi, cette thèse fournit des réponses à certains appels des travaux antérieurs. Hirsch *et al.* (2018) et Valentini (2020) notent qu'il y a besoin d'éclairer la compréhension sur le développement de la confiance entre les banquiers et leurs clients dans le contexte du financement des PME. Kautonen *et al.* (2020) évoquent des limites dans les mesures de la confiance et suggèrent le recours aux approches qualitatives :

Given the difficulties associated with measuring trust in a financing context, and the preliminary nature of studies in this area, our study calls for future research using qualitative approaches to open this black box. While privacy laws may make these studies challenging, inductive research is particularly well suited for investigating complex interactions and largely untapped mechanisms (Kautonen *et al.*, 2020, p. 7).

L'approche qualitative utilisée dans cette thèse enrichit la littérature sur la confiance en permettant une compréhension de l'interprétation des signaux qui sous-tend le développement de la confiance. Contrairement aux travaux antérieurs dans ce domaine (voir annexe A), nous proposons une classification des antécédents de la confiance qui fournit un éclairage supplémentaire sur la compréhension de ses déterminants, chaque

déterminant étant différemment interprété par le banquier. Comme Connelly *et al.* (2018), nous trouvons que l'intensité de la confiance peut être différente selon les facteurs qui l'influencent. Nos résultats montrent que les signaux d'intégrité des P.-Dir sont susceptibles d'influencer significativement les décisions des banquiers parce qu'ils traduisent les intentions et le comportement des emprunteurs, leur réputation et l'ampleur du risque moral qu'ils peuvent susciter. Ces résultats sont utiles pour les PME, car ils leur permettent d'identifier les types de signaux qui auraient plus d'impact sur la confiance des banquiers afin de faciliter l'accès au financement dans les conditions les plus attractives.

Certains constats issus de cette recherche sont similaires à ceux de Korsgaard *et al.* (2015). Ces auteurs notent que les banquiers tirent avantage de la position que leur attribuent les informations à leur disposition, les ressources financières et d'autres services que désirent les entreprises. Cela entraîne la dépendance des P.-Dir dans une perspective dyadique de la confiance. Nos résultats permettent de mettre en exergue la propension du banquier à faire confiance. Nous trouvons comme Korsgaard, Brower et Lester (2015) que cette propension peut se mesurer par son ouverture, sa bonne foi, son style de communication et sa volonté de rendre des services à ses clients. Ces résultats permettent de suggérer que la propension du banquier à faire confiance est très importante à prendre en compte au regard de son pouvoir sur le marché de financement des PME.

D'après Dahlstrom *et al.* (2014), la confiance mutuelle entre les banquiers et les P.-Dir des PME permet de réduire l'opportunisme dans leurs relations et favorise la réduction du risque perçu et de meilleures conditions d'accès aux services bancaires. Nos résultats nuancent ceux de Dahlstrom *et al.* (2014). Étant donné le pouvoir des banquiers sur le marché monétaire, leur confiance envers les dirigeants des PME est plus importante pour la réduction du risque perçu que celle des P.-Dir envers eux. Les P.-Dir des PME devraient identifier et disposer des leviers permettant de stimuler cette confiance en vue de leur accès au financement bancaire. Ainsi, en contexte du

financement bancaire, la confiance qui facilite l'accès au financement n'est pas toujours mutuelle (qui suppose un même niveau de confiance entre le P.-Dir et le banquier) (Korsgaard *et al.*, 2015).

Quant à la confiance des P.-Dir envers les banquiers, les résultats issus des entretiens avec les P.-Dir soutiennent ceux de Carlander *et al.* (2018). Pour ces auteurs, la confiance des clients envers les banques est fondée sur la perception qu'ils ont de la compétence, de la bienveillance, de la transparence et de la qualité des employés des banques. Nos résultats apportent plus de finesse à ceux de ces auteurs. Nous identifions des éléments de profil des banquiers (caractéristiques, aptitudes et attitudes) qui permettent aux P.-Dir d'apprécier leur compétence et leur bienveillance. Ces éléments constituent des signaux que le P.-Dir prennent en considération dans leur demande de financement ou dans l'établissement de leur relation avec les banquiers.

5.2 CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE

5.2.1 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, les résultats discutés dans les pages précédentes constituent une contribution à la littérature portant sur les pratiques de gestion des liquidités, les contraintes d'accès au financement externe, la théorie du signal et la confiance dans le contexte du financement bancaire. Nous contribuons à la littérature sur les pratiques de gestion en montrant qu'elles peuvent être mobilisées dans le but de favoriser l'accès des PMEC au financement externe. Cette contribution enrichit les connaissances sur les rôles des pratiques de gestion, la littérature qui lui est consacrée étant dominée par l'analyse de leurs impacts sur le financement interne et la performance (Fadil et St-Pierre, 2021).

Le rôle des pratiques de gestion sur la réduction des contraintes d'accès au financement externe a été peu examiné par les travaux empiriques, malgré les appels lancés dans des travaux antérieurs (Rao *et al.* 2021; Rutherford *et al.*, 2017). En analysant le lien

entre les pratiques de gestion et l'accès au financement bancaire, nous montrons empiriquement qu'il est possible de réduire les contraintes d'accès en mobilisant certaines pratiques de gestion. Cette contribution est significative d'autant plus que les propositions en faveur de la réduction de telles contraintes portent essentiellement sur l'offre de financement occultant le rôle de la demande sur la découverte d'une solution efficace (Rao *et al.*, 2021; St-Pierre, 2018).

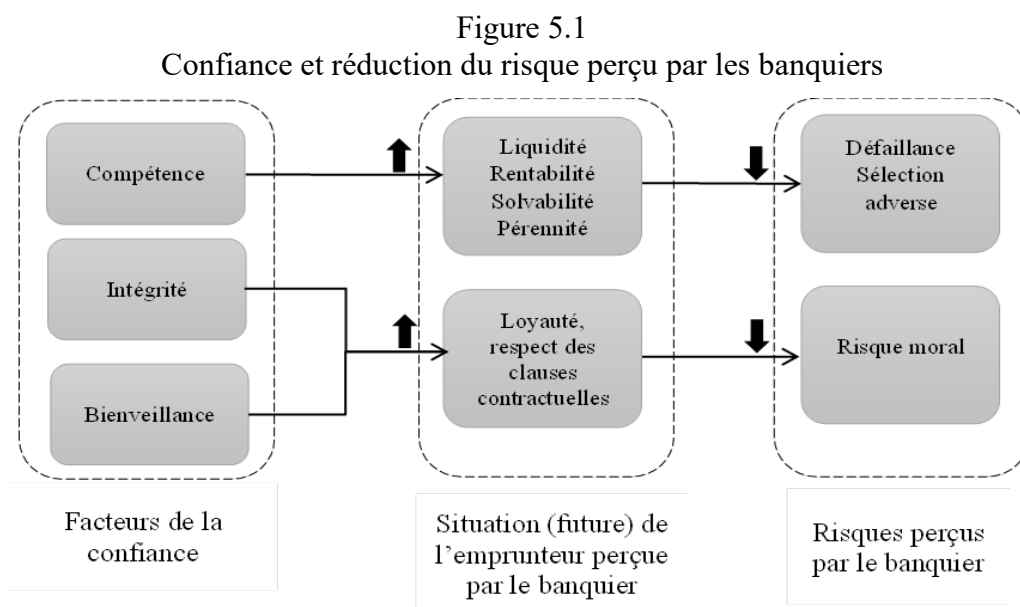
Par ailleurs, bien que les modèles d'évaluation du risque de crédit utilisent les mesures de rentabilité, nos résultats montrent que dans le contexte des PME, les banquiers se préoccupent principalement de la capacité des entreprises à générer des liquidités. Cette contribution est importante dans la mesure où elle permet de réorienter les recherches sur l'influence des pratiques de gestion sur la production de liquidités plutôt que sur l'amélioration de la rentabilité. Peu de travaux ont pu identifier les pratiques pertinentes ce qui constituerait un enrichissement important tout en permettant aussi de compléter les modèles traditionnels d'évaluation du risque de crédit des PME grâce à l'adoption d'une approche qui tient compte de la capacité des PME à être performantes dans le futur plutôt qu'en se focalisant principalement sur les données historiques.

Cette thèse constitue aussi une contribution à la théorie du signal, en présentant empiriquement son utilité dans le contexte du financement bancaire. En effet, malgré sa mobilisation dans les travaux en finance, la théorie du signal demeure relativement peu utilisée en contexte spécifique du financement bancaire des PME (Alsos et Ljunggren, 2017; Rao *et al.*, 2021). Les travaux empiriques qu'on trouve dans ce contexte sont dominés par ceux qui analysent l'effet de signal des données financières (Del Gaudio, Sampagnaro, Porzio et Verdoliva, 2022). Cette situation peut s'expliquer par l'importance des études qui ont abordé le problème du financement bancaire des PME du point de vue de l'offre tel que mentionné ci-haut. Cette perspective occulte parfois les impacts des informations qualitatives et des actions des entreprises sur les décisions des banquiers. En prenant en compte les points de vue des P.-Dir et des banquiers, notre thèse montre que la théorie du signal permet de révéler la valeur de

certaines informations et d'identifier d'autres données non financières ayant aussi une valeur prédictive et complétant les données financières. Ainsi, la théorie du signal peut aussi contribuer à réduire les contraintes d'accès au financement bancaire des PME.

Cette thèse contribue aussi à la littérature sur la confiance entre les P.-Dir des PME et les banquiers. En effet, d'après Hirsch *et al.* (2018) et aussi Kautonen *et al.* (2020), l'évolution récente des travaux portant sur la confiance entre les P.-Dir des PME et les banquiers n'apporte pas suffisamment d'éclairage sur le développement de la confiance entre ces acteurs. En analysant empiriquement les facteurs déterminant la confiance, cette thèse montre que plusieurs éléments relevant des caractéristiques démographiques des dirigeants et des entreprises, des attitudes et des aptitudes des P.-Dir ainsi que des pratiques de gestion des PME (voir tableau 4.26) peuvent susciter cette confiance.

Les résultats issus de cette recherche permettent aussi d'établir un lien théorique entre les facteurs déterminant la confiance et le risque de crédit perçu par les banquiers, tel que schématisé à la figure 5.1.



Source : conçu par l'auteur à partir des résultats d'entretiens avec des banquiers.

Ainsi, lorsque les banquiers fondent leur confiance envers les P.-Dir des PMECC en se référant aux éléments qui signalent la compétence managériale de ces derniers, ils perçoivent que l'emprunteur sera capable de rembourser son prêt car cette compétence renforce les capacités de gestion financière de l'entreprise. Les risques perçus de défaillance de l'emprunteur et de sélection adverse seront réduits. Aussi, lorsque les banquiers se réfèrent aux éléments qui signalent l'intégrité et la bienveillance de l'emprunteur, ils anticiperont le comportement futur de l'emprunteur, particulièrement en ce qui concerne sa loyauté et le respect des termes du contrat d'emprunt. Il y aura une réduction du risque moral perçu par les banquiers. Cette contribution théorique permet de comprendre comment la confiance agit sur la réduction du risque de crédit perçu par les banquiers, risque qui se compose de trois éléments : la défaillance, la sélection adverse et le risque moral. Cette réduction du risque perçu se traduira par l'amélioration de l'accès au financement par les PMECC. Ainsi, il est possible que les banquiers privilégient un aspect particulier qui déterminera leur confiance envers l'emprunteur (compétence, bienveillance et intégrité). Ces déterminants peuvent donc agir de manière indépendante sur la confiance des banquiers.

Par ailleurs, l'effet de l'expérience du banquier mis en exergue par les résultats de cette thèse constitue aussi une de ses contributions. En effet, l'expérience agira sur l'interprétation des signaux transmis par certains comportements des P.-Dir et pratiques de gestion qu'ils adoptent. Les jeunes banquiers sont moins sensibles aux signaux transmis par les pratiques de gestion des liquidités et par les données non financières, n'ayant pas suffisamment d'expérience pour leur donner du sens.

5.2.2 Contributions managériales

Cette thèse présente de l'intérêt pour les P.-Dir des PMECC, les banquiers et les consultants intervenant auprès des PMECC.

Les pratiques de gestion des liquidités que cette thèse identifie devraient permettre aux P.-Dir des PME d'accroître en partie leur autofinancement. Elle montre aussi que ces pratiques sont susceptibles de signaler leur compétence, leur intégrité et leur bienveillance auprès des banquiers, qualités requises pour influencer différents aspects du risque de crédit perçu par ces derniers, afin qu'ils accèdent au financement externe dans les conditions qui leur seront avantageuses. Les pratiques de gestion des liquidités ayant un impact direct sur les liquidités auront un double effet : renforcer les ressources monétaires et stimuler la confiance des banquiers. Ainsi, les P.-Dir peuvent les mettre de l'avant lorsqu'ils ont l'intention de démontrer leur capacité de remboursement et d'influencer la confiance de leurs banquiers. Les P.-Dir de PME devront aussi tenir compte de l'expérience de leur banquier. Plus celui-ci est expérimenté, plus il sera en mesure d'évaluer le contexte et le potentiel futur de l'entreprise.

Cette thèse est aussi utile aux banquiers car elle a permis d'identifier des antécédents à la confiance envers les P.-Dir. Ils auront un intérêt à surveiller certaines pratiques de gestion et comportements des dirigeants des PME afin de faciliter leur prise de décision, notamment dans des situations de perturbations des données financières causées par la croissance et qui ne permettent pas d'avoir une image favorable de l'entreprise. Parmi ces pratiques, il y a celles de gestion du fonds de roulement qui renforcent les liquidités, celles de gestion commerciale et des ressources de production qui améliorent la rentabilité et protègent les liquidités ainsi que celles de collaboration et de communication qui renforcent l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes et qui montrent aux banquiers que la PME est capable de travailler avec d'autres acteurs et partager ses informations. Il serait donc avantageux pour les banques de former leur personnel commis à la relation avec les PME en matière de pratiques de gestion des liquidités que peuvent mobiliser ces entreprises et d'encourager les approches relationnelles qui leur permettront de disposer d'informations riches en vue d'une bonne connaissance de leurs clients.

Quant aux conseillers en gestion des PME, particulièrement ceux spécialisés sur le financement de ces entreprises, les résultats de cette recherche offrent des instruments utiles à l'accompagnement des PME. Dans le but de faciliter l'accès au financement bancaire des PME, ils pourront accompagner ces entreprises en matière d'adoption de certains comportements ou de mobilisation des pratiques de gestion susceptibles d'influencer la confiance des banquiers. À cet effet, l'identification des pratiques de gestion des liquidités ayant une forte intensité de signal pourra être utile aux intervenants auprès des PME.

Malgré ces contributions utiles à l'amélioration des conditions de financement bancaire des PME, cette thèse présente quelques limites que nous décrivons dans la section qui suit.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Les principales limites de cette thèse se situent sur le plan opératoire. En effet, plusieurs travaux de recherche sur la confiance dans le domaine du financement bancaire recommandent l'application des approches dyadiques afin de mieux comprendre les dynamiques interpersonnelles qui fondent la confiance et l'influence de celle-ci sur l'accès au financement. Les contraintes légales interdisant la création de dyades banquiers-P.-Dir à cause notamment de l'impossibilité pour les banquiers de communiquer des informations confidentielles sur leurs clients constituent une limite de cette étude. Cependant, pour réduire les conséquences de cette limite sur la qualité des informations collectées, nous avons demandé aux banquiers comme aux P.-Dir de répondre aux questions d'entrevue en se positionnant en contexte d'une relation avec un client ou un banquier respectivement. Cette façon de procéder nous a permis de collecter les données auprès des participants mis dans un contexte relationnel, mais sans possibilité de notre part d'avoir les profils des P.-Dir ou des banquiers identifiés comme correspondants par les participants. Ainsi, certains commentaires et critiques de nos participants n'ont pas pu être vérifiés, n'ayant pas tous les éléments contextuels.

Sur le plan méthodologique, plusieurs travaux recommandent des approches longitudinales à l'étude du développement de la confiance dans le secteur bancaire (Dahlstrom *et al.*, 2014; Hirsch *et al.*, 2018; Poppo *et al.*, 2016; van Esterik-Plasmeijer et van Raaij, 2017). Ces approches ont le mérite de permettre de comprendre la dynamique des relations interpersonnelles, en prenant en compte les mutations des structures organisationnelles et les normes de fonctionnement qui influencent les comportements des individus. Les approches longitudinales permettent aussi de bien saisir le développement de la loyauté entre les acteurs et, en ce qui concerne cette thèse, les effets de temporalité des signaux qu'émettent les pratiques de gestion. Il serait plus facile d'établir des relations causales. Cependant, les contraintes matérielles d'obtenir un échantillon à suivre dans le temps nous ont amené à favoriser une étude qualitative avec un design d'étude de cas. Cette approche a permis de situer les répondants dans une perspective temporelle dans les questions posées alors que les questions relatives à la durée de la relation et l'évolution de celle-ci nous ont éclairé davantage sur le développement de la confiance. Toutefois ces résultats ne peuvent prétendre correspondre à ce qu'on aurait pu obtenir dans une approche longitudinale. Aussi, nous n'avons pas pris en compte la situation financière des entreprises participantes. Leur niveau d'endettement pourrait également influencer leur opinion vis-à-vis de leurs banquiers.

Une autre limite concerne la période de collecte des données, caractérisée par la pandémie de Covid-19 et la reprise des activités après le confinement de 2020 et 2021. Plusieurs contraintes de tenue de calendrier ont été enregistrées, allongeant parfois la durée séparant deux entrevues et les difficultés pour les participants d'accorder le temps requis pour celles-ci. Pour améliorer la qualité des informations collectées, nous procédions par la lecture des verbatims des entrevues antérieures avant une prochaine rencontre afin d'enrichir les informations à collecter. Aussi, pour faire face aux contraintes de temps réduit que pouvaient accorder certains participants, nous avons préparé un questionnaire de collecte des données factuelles, afin de les approfondir lors des entretiens.

En ce qui concerne le traitement des données, nous avons utilisé la fonctionnalité dictée du logiciel Word pour la transcription des verbatims. Bien que nous ayons réécouté tous les enregistrements pour corriger les erreurs de transcription automatique, nous sommes conscients que cette démarche n'a pu les annihiler complètement. Cependant, cette limite n'a pu altérer significativement la qualité des données utilisées dans cette thèse.

5.4 PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Les résultats de cette thèse ainsi que leur discussion fournissent certaines pistes de recherche qui nous semblent nécessaires de poursuivre pour faciliter le financement externe des PME. Tout d'abord, comme il a été mentionné dans les pages précédentes, les études longitudinales sont utiles pour la compréhension de l'influence des pratiques de gestion sur les liquidités et de leur effet de signal sur la confiance des banquiers envers les P.-Dir. Les approches longitudinales facilitent la compréhension des effets de temporalité entre la transmission des signaux par les P.-Dir, leur réception et l'interprétation par les banquiers et la rétroaction émanant de ces derniers (Rutherford *et al.*, 2017). De telles approches devraient être favorisées dans la mesure où elles sont possibles sans lever la confidentialité des dossiers de crédit.

Ensuite, nos résultats ont montré que dans certains contextes de vie des entreprises telle que celui de la croissance, les banquiers sont plus préoccupés par la liquidité plutôt que la rentabilité. Certaines pratiques de gestion qui impactent la rentabilité ont suscité peu d'intérêt des banquiers, telles que les pratiques de GRH. Dans le même ordre d'idée, certaines pratiques telles que l'offre d'escompte aux clients est ressortie dans les entretiens avec les banquiers alors qu'aucun dirigeant ne l'a mentionnée. Ces résultats se distinguent de certains travaux portant sur l'évaluation de crédit par les banques, qui ont montré que ces institutions s'intéressent à la performance financière (liquidité, rentabilité, solvabilité et indépendance financière). Cette recherche ayant porté son attention sur la marge de crédit bancaire, il sera intéressant que les travaux futurs

examinent l'effet du type de financement (court ou long terme) sur la préférence des banquiers pour la rentabilité ou la liquidité puisque l'engagement de leur institution se fera sur une durée plus ou moins longue.

Nous n'avons pas pris en compte la santé financière des PME/C rencontrées. Les opinions des P.-Dir des PME/C sur leur relation avec les banquiers peuvent être influencées par leur situation financière. Celles dont la situation financière est bonne peuvent facilement accéder aux services bancaires et avoir une opinion positive de leur expérience auprès de leur banque, contrairement à celles qui rencontrent des difficultés financières internes au moment de solliciter une marge de crédit.

Enfin, les travaux futurs pourront s'intéresser à mesurer notre modèle conceptuel, avec de grands échantillons. Cela permettra d'évaluer empiriquement l'impact de chaque antécédent sur la confiance, de déterminer les différents degrés d'impacts de chaque antécédent, de vérifier l'effet combiné de ces antécédents sur le niveau de la confiance des sujets dans le but de contribuer à la réduction des contraintes d'accès des PME/C au financement bancaire.

CONCLUSION

Les PME en croissance constituent une source importante de création de richesses et d'emplois et de l'amélioration de la qualité de ceux existants. Leurs activités renforcent la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux et contribuent au développement des territoires dans lesquels elles évoluent. Cependant, leur fonctionnement est souvent contraint par un accès limité à certaines ressources, dont les ressources financières. L'accès au financement leur est limité étant donné les difficultés de générer les liquidités que nécessite la croissance. Ces difficultés affectent leur autofinancement et détériorent leur capacité de remboursement. L'évaluation par les banques des dossiers de demande de financement des PME se fait principalement avec les données financières. Celles-ci peuvent être peu intéressantes et traduire une image peu fidèle de la situation future de l'entreprise, étant donné le stress que la croissance pose sur les liquidités. D'où la question suivante : comment améliorer l'accès au financement bancaire des PME en croissance?

La revue de la littérature a révélé que l'établissement de la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME contribue à la réduction des contraintes d'accès au financement externe. La confiance est définie par Mayer *et al.* (1995) comme « willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (p. 712). Elle est fondée sur une perception du sujet (celui qui fait confiance) de la compétence, de l'intégrité et de la bienveillance de l'objet (celui à qui on fait confiance). La littérature ne permet pas de bien comprendre comment se développe la confiance entre les P.-Dir des PME et les banquiers. Pour cela, nous proposons : 1) d'identifier les pratiques de gestion qui renforcent la production de liquidités dans les PME; 2) d'identifier celles qui influencent la confiance des banquiers envers les PME; et 3) de comprendre le processus de développement de la confiance entre les P.-Dir des PME et les banquiers.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons eu recours à la théorie du signal. Une analyse de cas multiple a été conduite, avec la participation de sept P.-Dir de PME et six banquiers. L'approche qualitative a été utile pour mieux comprendre le contexte du développement de la confiance et la façon dont les banquiers interprètent les signaux envoyés par les PME. Cette richesse de compréhension de l'interprétation des signaux n'est pas toujours possible par les approches quantitatives.

L'analyse des contenus des entretiens a révélé que les PME mobilisent des pratiques de gestion diverses pour soit renforcer la production des liquidités, soit les protéger. Ces pratiques sont liées à la gestion du fonds de roulement, la gestion commerciale, la gestion des ressources de production ou la gestion des ressources humaines. Ce qui soutient la première proposition de recherche, selon laquelle *les PG qui contribuent au renforcement de la production de liquidités dans les PME sont diverses et liées aux différents domaines de gestion de l'entreprise.*

Les résultats des entretiens avec les banquiers soutiennent aussi la deuxième proposition de recherche qui stipule que les pratiques de gestion qui contribuent au renforcement de la confiance des banques sont diverses et liées aux différents domaines de gestion de l'entreprise et de collaborations externes de celle-ci. La confiance peut s'établir dès lors que le banquier peut apprécier (de manière perceptuelle) les compétences de l'emprunteur, son intégrité et sa bienveillance à partir de pratiques de gestion que mobilise le P.-Dir. Cette confiance le rassure quant à l'utilisation qui sera faite des fonds prêtés.

Ces pratiques de gestion constituent des signaux d'intensité différente qui se reflètent sur le niveau de confiance des banquiers. Celles ayant un impact immédiat sur les liquidités sont d'une intensité élevée. Par ailleurs, nous constatons aussi que l'expérience du banquier influence l'interprétation du signal transmis par les pratiques de gestion et elle est importante pour la compréhension de la situation de l'entreprise et son potentiel futur. Elle influence donc la propension du banquier à faire confiance.

Les pratiques de gestion du FR sont priorisées par les banquiers, celles-ci traduisant leur préférence pour la liquidité en contexte d'évaluation du risque de crédit des PME. L'absence d'intérêt pour les indicateurs de rentabilité est étonnante dans la mesure où les modèles d'évaluation du risque de crédit par les banques contiennent plusieurs informations liées à la rentabilité des emprunteurs. Or, les entretiens montrent que les banquiers sont peu soucieux de cette dimension de la performance, ce qui peut peut-être s'expliquer par le fait que notre étude s'est focalisée sur la demande de marge de crédit qui exacerbe les tensions à court terme. Ces résultats pourraient être différents en contexte du financement à long terme.

Enfin, les résultats de cette recherche permettent de soutenir la troisième proposition de recherche, à savoir : la confiance entre les banquiers et les P.-Dir des PME se développe à partir de l'interprétation du signal de compétence, de bienveillance et d'intégrité que constituent les pratiques de gestion mobilisées par les dirigeants des PME et d'autres antécédents. Ces résultats permettent aussi de classer les déterminants de la confiance selon les caractéristiques des P.-Dir (telles que l'âge, l'expérience/parcours professionnel ou l'éducation) et des PME (âge, taille, produit, équipe entrepreneuriale, localisation, structure de propriété), les attitudes et les aptitudes des dirigeants et les pratiques de gestion des liquidités. Ils montrent aussi que la propension du banquier à faire confiance est déterminante et que cette propension est influencée par son expérience.

Ces résultats permettent de conclure à la contribution significative des pratiques de gestion des liquidités sur la réduction des contraintes d'accès au financement bancaire. Aussi, la théorie du signal permet aux banquiers de porter leur attention sur des sources d'informations non financières qui auraient une grande valeur prédictive en contexte d'instabilité des ratios financiers. Ces informations sont complémentaires aux données financières et contribuent au renforcement de la confiance du banquier et à la réduction des contraintes d'accès au financement externe. La théorie du signal met en exergue

l'importance pour les PME/C d'émettre les bons signaux, ceux ayant une intensité élevée et capables d'influencer la décision des banquiers.

Finalement, les risques peuvent être importants en phase de croissance des PME/C (Satterthwaite et Hamilton, 2017). Les banquiers chercheront à identifier les sources de risque dans les différents choix managériaux qu'opèrent leurs clients. Car, tel que le montrent les travaux antérieurs, le problème de liquidités peut accentuer les contextes de l'information asymétrique, le risque moral et la sélection adverse (Rutherford *et al.*, 2017). La croissance devient ainsi un contexte (*shared context*) qui, d'après Korsgaard *et al.* (2015) favorise l'interprétation de certains signaux stimulant la confiance. La croissance est susceptible d'augmenter les exigences des banquiers à cause de l'incertitude sur la capacité future des entreprises à générer des liquidités. D'où la nécessité pour les P.-Dir de transmettre de bons signaux susceptibles de renforcer la confiance des banquiers.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbadi, S.M. et Karsh, S.M.A. (2013). Methods of evaluating credit risk used by commercial banks in Palestine. *International Research Journal of Finance and Economics*, 111, 146-159.
- Acharya, V.V., Almeida, H., Ippolito, F. et Perez-Orive, A. (2021). Credit lines and the liquidity insurance channel. *Journal of Money, Credit and Banking*, 53(5), 901-938. doi:10.1111/jmcb.12821
- Ackermann, S. et Audretsch, D.B. (2013). *The Economics of Small Firms: A European Challenge* (Vol. 11). Springer Science & Business Media.
- Adelino, M., Ivanov, I. et Smolyansky, M. (2019). *Humans vs Machines: Soft and Hard Information in Corporate Loan Pricing*. Available at SSRN 3596010.
- Afrifa, G.A. (2016). Net working capital, cash flow and performance of UK SMEs. *Review of Accounting and Finance*, 15(1), 21-44. doi:10.1108/raf-02-2015-0031
- Afrifa, G.A. et Padachi, K. (2016). Working capital level influence on SME profitability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 44-63.
- Afrifa, G.A. et Tingbani, I. (2018). Working capital management, cash flow and SMEs' performance. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 9(1), 19. doi:10.1504/ijbaaf.2018.089421
- Ahn, S., Yoon, J. et Kim, Y. (2018). The innovation activities of small and medium-sized enterprises and their growth: Quantile regression analysis and structural equation modeling. *The Journal of Technology Transfer*, 43(2), 316-342.
- Alarcon, G.M., Lyons, J.B., Christensen, J.C., Bowers, M.A., Klosterman, S.L. et Capiola, A. (2018). The role of propensity to trust and the five factor model across the trust process. *Journal of Research in Personality*, 75, 69-82. doi:https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.05.006
- Allen, F. et Santomero, A.M. (1997). The theory of financial intermediation. *Journal of Banking & Finance*, 21(11-12), 1461-1485. doi:http://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00032-0
- Allen, L., Delong, G. et Saunders, A. (2004). Issues in the credit risk modeling of retail markets. *Journal of Banking & Finance*, 28(4), 727-752. doi:10.1016/j.jbankfin.2003.10.004
- Almamy, J., Aston, J. et Ngwa, L.N. (2016). An evaluation of Altman's Z-score using cash flow ratio to predict corporate failure amid the recent financial crisis: Evidence from the UK. *Journal of Corporate Finance*, 36, 278-285. doi:10.1016/j.jcorpfin.2015.12.009

- Alsos, G.A. et Ljunggren, E. (2017). The role of gender in entrepreneur-investor relationships: A signaling theory approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(4), 567-590.
- Aterido, R., Beck, T. et Iacovone, L. (2013). Access to finance in Sub-Saharan Africa: Is there a gender gap? *World Development*, 47, 102-120. doi:<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.02.013>
- Altaf, N. et Shah, F. (2017). Working capital management, firm performance and financial constraints. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 206-219. doi:10.1108/apjba-06-2017-0057
- Altman, E. (2000). *Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and Zeta Models*. Saisie le 28 novembre 2023 de <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/PredFnclDistr.pdf>.
- Altman, E.I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Altman, E.I. et Levallee, M.Y. (1980). Business failure classification in Canada. *Journal of Business Administration*, 12(1), 147-164.
- Altman, E.I., Sabato, G. et Wilson, N. (2010). The value of qualitative information in SME risk management. *Journal of Financial Services Research*, 40(2), 15-55.
- Altomonte, C., Gamba, S., Mancusi, M.L. et Vezzulli, A. (2016). R&D investments, financing constraints, exporting and productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(3), 283-303. doi:10.1080/10438599.2015.1076203.
- Álvarez-Botas, C. et González, V.M. (2021). Does trust matter for the cost of bank loans? *Journal of Corporate Finance*, 66, 101791. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101791>
- Ang, J.S. (1992). On the theory of finance for privately held firms. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(3), 185-203.
- Angori, G., Aristei, D. et Gallo, M. (2020). Banking relationships, firm-size heterogeneity and access to credit: Evidence from European firms. *Finance Research Letters*, 33, 101231. doi:10.1016/j.frl.2019.07.004
- Ardic, O.P., Mylenko, N. et Saltane, V. (2012). Access to finance by small and medium enterprises: A cross-country analysis with a new data set. *Pacific Economic Review*, 17(4), 491-513.
- Aterido, R., Hallward-Driemeier, M. et Pagés, C. (2011). Big constraints to small firms' growth? Business environment and employment growth across firms. *Economic Development and Cultural Change*, 59(3), 609-647.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. et Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.

- Audretsch, D.B. (2012). *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*. Paper presented at the Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on High-Growth Firms: Local Policies and Local Determinants, Copenhagen, 28 mars 2013.
- Aven, T. (2013). On the meaning and use of the risk appetite concept. *Risk Analysis*, 33(3), 462-468.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Joliber (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (2^e éd., p. 11-56). Montreuil : Pearson.
- Avom, D. et Bobbo, A. (2018). Réglementation de l'industrie bancaire et exclusion financière dans la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale. *Afrique contemporaine*, 266(2), 175-190.
- Ayalew, M.M. et Xianzhi, Z. (2019). Bank competition and access to finance: Evidence from African countries. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 19(1), 155-184. doi:10.1007/s10842-018-0283-6
- Ayyagari, M., Beck, T. et Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and medium enterprises across the globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434.
- Ayyagari, M., Beck, T. et Martinez Peria, M.S. (2017). Credit growth and macroprudential policies: Preliminary evidence on the firm level. *BIS Paper Series*, 91a, 15-38. Consulté de <https://ssrn.com/abstract=2945011>.
- Bahri, M., St-Pierre, J. et Sakka, O. (2017). Performance measurement and management for manufacturing SMEs: A financial statement-based system. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 17-36.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P.J. et Martínez-Solano, P. (2013). The speed of adjustment in working capital requirement. *The European Journal of Finance*, 19(10), 978-992.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P.J. et Martínez-Solano, P. (2014). Working capital management, corporate performance, and financial constraints. *Journal of Business Research*, 67(3), 332-338.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P.J. et Martínez-Solano, P. (2016). Financing of working capital requirement, financial flexibility and SME performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1189-1204. doi:10.3846/16111699.2015.1081272
- BCBS (2020). *Principles for Operational Resilience*. Consultative Document. Bank for International Settlements. Saisie de <https://www.bis.org/bcbs/publ/d509.pdf>.
- Beck, T. (2013). Bank financing for SMEs – lessons from the literature. *National Institute Economic Review*, 225(1), R23-R38.

- Beck, T., Demirguc-Kunt, A. et Martinez Peria, M.S. (2008). *Bank Financing for SMEs Around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. World Bank policy research working paper, 4785, 43 p.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. et Peria, M.S.M. (2011). Bank financing for SMEs: Evidence across countries and bank ownership types. *Journal of Financial Services Research*, 39(1-2), 35-54.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L. et Maksimovic, V. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25(6), 932-952.
- Beck, T. et Cull, R. (2014). SME finance in Africa. *Journal of African Economies*, 23(5), 583-613.
- Beck, T. et Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931-2943. doi:10.1016/j.jbankfin.2006.05.009
- Beck, T., Ioannidou, V. et Schäfer, L. (2018). Foreigners vs. natives: Bank lending technologies and loan pricing. *Management Science*, 64(8), 3792-3820. doi:10.1287/mnsc.2016.2706
- Beladi, H., Chao, C.C. et Hu, M. (2018). Does tax avoidance behavior affect bank loan contracts for Chinese listed firms? *International Review of Financial Analysis*, 58, 104-116.
- Bellavitis, C., Filatotchev, I., Kamuriwo, D.S. et Vanacker, T. (2017). Entrepreneurial finance: New frontiers of research and practice, *An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 19(1-2), 1-16. doi:10.1080/13691066.2016.1259733
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E.W. et Davis, P.E. (2016). Agency theory: Background and epistemology. *Journal of Management History*, 22(4), 437-449. doi:10.1108/jmh-06-2016-0028
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14. doi:10.1016/j.npls.2016.01.001
- Bentele, G. et Seidenglanz, R. (2008). Trust and credibility – Prerequisites for communication management. In A. Zerfass, B. van Ruler et K. Sriramesh (dir.), *Public Relations Research*, (p. 49-62). Springer.
- Benz, G.V. (1975). *International Trade Credit Management: A 22-Country Survey of Effective Credit Practices*. Gower Publishing Company Limited.
- Berg, G. et Fuchs, M.J. (2013). *Bank Financing of SMEs in Five Sub-Saharan African Countries: The Role of Competition, Innovation, and the Government*. World Bank Policy Research Working Paper, 6563.
- Berger, A.N., Espinosa-Vega, M.A., Frame, W.S. et Miller, N.H. (2011). Why do borrowers pledge collateral? New empirical evidence on the role of asymmetric

- information. *Journal of Financial Intermediation*, 20(1), 55-70. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfi.2010.01.001>
- Berger, A.N., et Udell, G.F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6), 613-673.
- Berger, A.N. et Udell, G.F. (2002). Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure. *The Economic Journal*, 112(477), F32-F53. doi:10.1111/1468-0297.00682
- Berger, A.N. et Udell, G.F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2945-2966.
- Berger, A.N., Frame, W.S. et Ioannidou, V. (2016). Reexamining the empirical relation between loan risk and collateral: The roles of collateral liquidity and types. *Journal of Financial Intermediation*, 26, 28-46. doi:10.1016/j.jfi.2015.11.002
- Bergh, D.D., Connelly, B.L., Ketchen Jr, D.J. et Shannon, L.M. (2014). Signalling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1334-1360.
- Bergh, D.D., Ketchen Jr, D.J., Orlandi, I., Heugens, P.P. et Boyd, B.K. (2019). Information asymmetry in management research: Past accomplishments and future opportunities. *Journal of Management*, 45(1), 122-158.
- Berisha, G. et Shiroka Pula, J. (2015). Defining small and medium enterprises: A critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
- Bernard, A.B., Moxnes, A. et Saito, Y.U. (2019). Production networks, geography, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 127(2), 639-688. doi:10.1086/700764
- Bessis, J. (2015). *Risk Management in Banking*. John Wiley & Sons.
- Bhaskar, R. (1998). The logic of scientific discovery. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson et A. Norrie (dir.), *Critical Realism Essential Readings* (p. 48-103). New York : Routledge.
- Bhaumik, S.K., Fraser, S. et Wright, M. (2015). What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*, 33(1), 70-88.
- Bigliardi, B. (2013). The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation*, 15(2), 245-255. doi:10.5172/impp.2013.15.2.245
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C. et Van Der Meer, R. (2011). Managerial processes: Business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.

- Blazy, R. et Weill, L. (2013). Why do banks ask for collateral in SME lending? *Applied Financial Economics*, 23(13), 1109-1122.
- Block, J., Sandner, P. et Spiegel, F. (2015). How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? The role of motivation and procedural utility. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 183-206.
- Bolton, J.E. (1971). *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. Presented to the Parliament by the Secretary of State for Trade and Industry by Command of Her Majesty, novembre 1971.
- Bonfim, D. (2009). Credit risk drivers: Evaluating the contribution of firm level information and of macroeconomic dynamics. *Journal of Banking & Finance*, 33(2), 281-299. doi:10.1016/j.jbankfin.2008.08.006
- Boritz, J.E., Kennedy, D.B. et Sun, J.Y. (2007). Predicting business failures in Canada. *Accounting Perspectives*, 6(2), 141-165. doi:10.1506/g8t2-k05v-1850-52u4
- Bosse, D.A. et Arnold, T. (2010). Trade credit: A real option for bootstrapping small firms. *Venture Capital*, 12(1), 49-63. doi:10.1080/13691060903411560
- Bouslah, K., Kryzanowski, L. et M'Zali, B. (2013). The impact of the dimensions of social performance on firm risk. *Journal of Banking & Finance*, 37(4), 1258-1273. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.12.004
- Bradley, M. et Roberts, M.R. (2015). The structure and pricing of corporate debt covenants. *The Quarterly Journal of Finance*, 5(2). doi:https://doi.org/10.1142/S2010139215500019
- Bray, M. (2015). Studying Organizations using Critical Realism: A Practical Guide. Edwards, P.K., O'Mahoney, J. et Vincent, S. (dir.). *Journal of Industrial Relations*, 57(1), 115-118. doi:10.1177/0022185614560090
- Brei, M., Jacolin, L. et Noah, A. (2018). Credit risk and bank competition in Sub-Saharan Africa. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3132922
- Brown, R. et Lee, N. (2019). Strapped for cash? Funding for UK high growth SMEs since the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 99, 37-45. doi:10.1016/j.jbusres.2019.02.001
- Brunow, S., Hammer, A. et McCann, P. (2020). The impact of KIBS' location on their innovation behaviour. *Regional Studies*, 54(9), 1289-1303. doi:10.1080/00343404.2019.1684463
- Bui, D.G., Chen, Y.-S., Hasan, I. et Lin, C.-Y. (2018). Can lenders discern managerial ability from luck? Evidence from bank loan contracts. *Journal of Banking & Finance*, 87, 187-201. doi:10.1016/j.jbankfin.2017.09.023
- Bülbül, D. (2013). Determinants of trust in banking networks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 85, 236-248. doi:10.1016/j.jebo.2012.02.022

- Busenitz, L.W., Fiet, J.O. et Moesel, D.D. (2005). Signaling in Venture Capitalist-New Venture Team Funding Decisions: Does It Indicate Long-Term Venture Outcomes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 1-12. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00066.x
- Bussoli, C. et Marino, F. (2018). Trade credit in times of crisis: Evidence from European SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(2), 277-293. doi:10.1108/JSBED-08-2017-0249
- Byrne, D. (2013). Evaluating complex social interventions in a complex world. *Evaluation*, 19(3), 217-228. doi:10.1177/1356389013495617
- Calabrese, R., Girardone, C. et Scip, A. (2020). Financial fragmentation and SMEs' access to finance. *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, 57(4), 2041-2065. doi:10.1007/s11187-020-00393-1
- Calcagnini, G., Cole, R., Giombini, G. et Grandicelli, G. (2018). Hierarchy of bank loan approval and loan performance. *Economia Politica*, 35(3), 935-954.
- Çallı, B.A. et Coşkun, E. (2021). A longitudinal systematic review of credit risk assessment and credit default predictors. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211061333
- Carlander, A., Gamble, A., Gärling, T., Johansson, L.-O., Hauff, J.C. et Holmen, M. (2018). The role of perceived quality of personal service in influencing trust and satisfaction with banks. *Financial Services Review*, 27(1), 83-98.
- Carpenter, R.E. et Petersen, B.C. (2002). Is the growth of small firms constrained by internal finance? *Review of Economics and Statistics*, 84(2), 298-309.
- Carrizosa, R. et Ryan, S.G. (2017). Borrower private information covenants and loan contract monitoring. *Journal of Accounting and Economics*, 64(2), 313-339. doi:https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.05.004
- Carter, R.B. et Van Auken, H. (2005). Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(2), 129-144. doi:10.1080/08985620500067548
- Casey, E. et O'Toole, C.M. (2014). Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: Evidence from European SMEs. *Journal of Corporate Finance*, 27, 173-193.
- Cassar, G., Ittner, C.D. et Cavalluzzo, K.S. (2015). Alternative information sources and information asymmetry reduction: Evidence from small business debt. *Journal of Accounting and Economics*, 59(2-3), 242-263. doi:10.1016/j.jacceco.2014.08.003
- Cassia, L. et Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs. Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18(2), 179-197. doi:http://dx.doi.org/10.1108/13552551211204210

- Charreaux, G. (2006). Théorie financière et stratégie financière. *Revue française de gestion*, 32(160), 109-137.
- Chen, H. et Yoon, S.S. (2022). Does technology innovation in finance alleviate financing constraints and reduce debt-financing costs? Evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, 28(4), 467-492. doi:10.1080/13602381.2021.1874665
- Chen, N., Ribeiro, B. et Chen, A. (2016). Financial credit risk assessment: A recent review. *Artificial Intelligence Review*, 45(1), 1-23. doi:10.1007/s10462-015-9434-x
- Chen, Y., Chen, Y., Liu, Z. et Yao, H. (2018). Influence of prior ties on trust in contract enforcement in the construction industry: Moderating role of the shadow of the future. *Journal of Management in Engineering*, 34(2), 04017064. doi:10.1061/(asce)me.1943-5479.0000584
- Cheng, B., Ioannou, I. et Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.
- Cheriet, F., Jaouen, A. et Lepage, F. (2023). Les dyades, des équipes entrepreneuriales comme les autres? Résultats d'une étude comparative. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 22(2), 113-145. doi:10.3917/entre.pr.0070
- Chiaromonte, L. (2018). Bank Liquidity Regulation Before the Global Financial Crisis. In *Bank Liquidity and the Global Financial Crisis* (p. 99-129). Springer.
- Child, J. (2001). Trust – The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274-288. doi:10.1016/s0090-2616(01)00033-x
- Coad, A., Jacob Rubæk, H., Krafft, J. et Quattraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 1-11. doi:http://dx.doi.org/10.1007/s00191-017-0532-6
- Cole, R.A. (2018). *Bank Credit, Trade Credit or No Credit: Evidence from the Surveys of Small Business Finances*. Disponible à <https://ssrn.com/abstract=1540221> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1540221>.
- Cole, R.A., Mehran, H. et Giombini, G. (2018). Gender and the availability of credit to privately held firms: Evidence from the surveys of small business finances. *FRB of New York staff report*, (383).
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. et Reutzel, C.R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. doi:10.1177/0149206310388419
- Connelly, B.L., Crook, T.R., Combs, J.G., Ketchen Jr, D.J. et Aguinis, H. (2018). Competence- and integrity-based trust in interorganizational relationships: Which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919-945. doi:10.1177/0149206315596813

- Core, F. et De Marco, F. (2021). *Public Guarantees for Small Businesses in Italy During Covid-19*. CEPR Discussion Paper n° DP15799, Disponible à <https://ssrn.com/abstract=3784039>.
- Cornaggia, K.J., Krishnan, G.V. et Wang, C. (2017). Managerial ability and credit ratings. *Contemporary Accounting Research*, 34(4), 2094-2122. doi:10.1111/1911-3846.12334
- Cowling, M., Liu, W. et Ledger, A. (2012). Small business financing in the UK before and during the current financial crisis. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), 778-800. doi:10.1177/0266242611435516
- Cowling, M., Liu, W. et Zhang, N. (2016). Access to bank finance for UK SMEs in the wake of the recent financial crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(6), 903-932.
- Cowling, M., Marlow, S. et Liu, W. (2020). Gender and bank lending after the global financial crisis: Are women entrepreneurs safer bets? *Small Business Economics*, 55(4), 853-880. doi:10.1007/s11187-019-00168-3
- Cowling, M., Matthews, C. et Liu, W. (2017). The role of loan commitment terms in credit allocation on the UK small firms loan guarantee scheme. *International Review of Entrepreneurship*, 15(1), 15-28.
- Creswell, J.W. et Creswell, J.D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J.W., Hanson, W.E., Clark Plano, V.L. et Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264. doi:10.1177/0011000006287390
- Cultrera, L. et Brédart, X. (2016). Bankruptcy prediction: The case of Belgian SMEs. *Review of Accounting and Finance*, 15(1), 101-119.
- Cummings, L.L. et Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302(330), 39-52.
- Dahlstrom, R., Nygaard, A., Kimasheva, M. et Ulvnes, A.M. (2014). How to recover trust in the banking industry? A game theory approach to empirical analyses of bank and corporate customer relationships. *The International Journal of Bank Marketing*, 32(4), 268-278. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-03-2014-0042
- Das, S. et Canel, C. (2022). Linking manufacturing and competitive strategies for successful firm performance: A review and reconceptualization. *Journal of Strategy and Management, Ahead-of-Print* (ahead-of-print). doi:10.1108/JSMA-02-2022-0043
- Das, T.K. et Teng, B.-S. (2001a). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283. doi:10.1177/0170840601222004

- Das, T.K. et Teng, B.-S. (2001b). Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 449-465. doi:10.1023/A:1007874701367
- Daunfeldt, S.-O., McKelvie, A. et Westerberg, H.S. (2017). Whom do growing firms hire? A longitudinal investigation of new ventures across growth rates and phases. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 37(8), 1.
- D'Aurizio, L., Oliviero, T. et Romano, L. (2015). Family firms, soft information and bank lending in a financial crisis. *Journal of Corporate Finance*, 33, 279-292. doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.01.002
- De Coussergues, S. et Bourdeaux, G. (2013). *Gestion de la banque. Du diagnostic à la stratégie*. Dunod.
- DeAngelo, H. et Stulz, R.M. (2015). Liquid-claim production, risk management, and bank capital structure: Why high leverage is optimal for banks. *Journal of Financial Economics*, 116(2), 219-236.
- Del Gaudio, B.L., Sampagnaro, G., Porzio, C. et Verdoliva, V. (2022). The signaling role of trade credit in bank lending decisions: Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Finance & Accounting*, 49(1-2), 327-354. doi:10.1111/jbfa.12554
- Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(3-4), 573-588.
- Deloof, M., La Rocca, M. et Vanacker, T. (2019). Local banking development and the use of debt financing by new firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1250-1276.
- Demerjian, P.R., Lev, B., Lewis, M.F. et McVay, S.E. (2013). Managerial ability and earnings quality. *The Accounting Review*, 88(2), 463-498. doi:10.2308/accr-50318
- Demeter, K. et Matyusz, Z. (2011). The impact of lean practices on inventory turnover. *International Journal of Production Economics*, 133(1), 154-163. doi:10.1016/j.ijpe.2009.10.031
- Demir, R., Wennberg, K. et McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456. doi:10.1016/j.lrp.2016.09.004
- Denis, D.K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research... and counting. *Review of Financial Economics*, 10(3), 191-212. doi:10.1016/s1058-3300(01)00037-4
- Dennison, T. (2018). Cash, Bank Deposits, and Interest Rates. In T. Dennison (dir.), *Invest Outside the Box* (p. 3-8). Springer.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (2013). *The Landscape of Qualitative Research* (4^e édition). Los Angeles : SAGE.

- Denzin, N. et Lincoln, Y. (2018). Introduction: the discipline and practice of qualitative research 1. In N. Denzin et Y. Lincoln (dir.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5^e éd., p. 1-26). Los Angeles : Sage Publisher.
- Ding, S., Guariglia, A. et Knight, J. (2013). Investment and financing constraints in China: Does working capital management make a difference? *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1490-1507. doi:10.1016/j.jbankfin.2012.03.025
- Dolma, S. (2010). The central role of the unit of analysis concept in research design. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 169-174.
- Donker, H., Ng, A. et Shao, P. (2020). Borrower distress and the efficiency of relationship banking. *Journal of Banking & Finance*, 112, 105275. doi:10.1016/j.jbankfin.2017.12.013
- Drucker-Godard, C. (2000). *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles*. Thèse de doctorat, Paris IX-Dauphine, Paris.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2^e éd.). Vuibert.
- Dyer, J.H. et Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68. doi:10.1287/orsc.14.1.57.12806
- Eddleston, K.A., Ladge, J.J., Mitteness, C. et Balachandra, L. (2016). Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 489-514.
- Edwards, P.K., O'Mahoney, J. et Vincent, S. (2014). *Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide*. OUP Oxford.
- Eikeland, T.B. et Saevi, T. (2017). Beyond rational order: Shifting the meaning of trust in organizational research. *Human Studies*, 40(4), 603-636. doi:10.1007/s10746-017-9428-6
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (2021). What is the Eisenhardt method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160. doi:10.1177/1476127020982866
- Eisenhardt, K.M. et Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi:10.5465/amj.2007.24160888
- Eklund, C.M. (2020). Why do some SME's become high-growth firms? The role of employee competences. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 691-707. doi:10.1108/JIC-07-2019-0188

- Eleazar, J.U. et Bertrand, N.M.A. (2016). Effets de la régulation et du développement institutionnel sur le secteur bancaire de la cemac. *European Scientific Journal*, 12(1), 300-322.
- Ennew, C. et Sekhon, H. (2007). Measuring trust in financial services: The trust index. *Consumer Policy Review*, 17(2), 62.
- Erdogan, A.I. (2018). Factors affecting SME access to bank financing: An interview study with Turkish bankers. *Small Enterprise Research*, 25(1), 23-35. doi:10.1080/13215906.2018.1428911
- Fadil, N. et St-Pierre, J. (2021). Growing SMEs and internal financing: The role of business practices. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(7), 973-994. doi:10.1108/jsbed-11-2019-0375
- Fafchamps, M. et Quinn, S. (2016). Networks and manufacturing firms in Africa: Results from a randomized field experiment. *The World Bank Economic Review*, lhw057. doi:10.1093/wber/lhw057
- Fatoki, O. et Asah, F. (2011). The impact of firm and entrepreneurial characteristics on access to debt finance by SMEs in King Williams' Town, South Africa. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 170.
- Ferrando, A. (2020). Firms' expectations on access to finance at the early stages of the Covid-19 pandemic. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3656265
- Ferrando, A., Pal, R. et Durante, E. (2019). *Financing and Obstacles for High Growth Enterprises: The European Case*. EIB working papers.
- Ferrary, M. (2003). Trust and social capital in the regulation of lending activities. *The Journal of Socio-Economics*, 31(6), 673-699. doi:10.1016/s1053-5357(02)00145-2
- Ferri, G. et Pesic, V. (2017). Bank regulatory arbitrage via risk weighted assets dispersion. *Journal of Financial Stability*, 33, 331-345.
- Ferri, G., Murro, P., Peruzzi, V. et Rotondi, Z. (2019). Bank lending technologies and credit availability in Europe: What can we learn from the crisis? *Journal of International Money and Finance*, 95, 128-148. doi:10.1016/j.jimonfin.2019.04.003
- Ferrin, D.L., Kim, P.H., Cooper, C.D. et Dirks, K.T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity-and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893.
- Fidrmuc, J. et Lind, R. (2020). Macroeconomic impact of Basel III: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Banking & Finance*, 112, 105359. doi:10.1016/j.jbankfin.2018.05.017
- Fisman, R., Paravisini, D. et Vig, V. (2017). Cultural proximity and loan outcomes. *American Economic Review*, 107(2), 457-492. doi:10.1257/aer.20120942

- Fletcher, A.J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: Methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181-194.
- Foleu, L.C., St-Pierre, J. et Enagogo, C. (2019). Pratiques d'affaires et performance des PME camerounaises. *Revue africaine de management – African Management Review*, 4(2), 232-259.
- Forlani, E. (2021). *Export Activity and Firms' Financial Constraints* (p. 183-218). Springer International Publishing.
- Francis, B.B., Ren, N., Sun, X. et Wu, Q. (2016). *Do better managers get better loan contracts?* Disponible à SSRN 2793943.
- Frazier, G.L., Maltz, E., Antia, K.D. et Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31-43. doi:10.1509/jmkg.73.4.031
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (vol. 99). Free press New York.
- Fungáčová, Z., Hasan, I. et Weill, L. (2019). Trust in banks. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 157, 452-476. doi:10.1016/j.jebo.2017.08.014
- Gadenne, D. (1998). Critical success factors for small business: An inter-industry comparison. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 17(1), 36-56. doi:10.1177/0266242698171002
- Gavard-Perret, M.-L. et Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (2^e éd., p. 275-308). Montreuil : Pearson.
- Gerring, J. (2017). *Case Study Research: Principles and Practices* (2^e éd.). New York : Cambridge University Press.
- Gerring, J. et Cojocar, L. (2016). Selecting cases for intensive analysis. *Sociological Methods & Research*, 45(3), 392-423. doi:10.1177/0049124116631692
- Gharsalli, M. (2013). *Social Ties, Trust and Bank Financing of SMEs: An Exploratory Study*. Université de Bretagne occidentale, Brest. Saisie de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00975357> (2013BRES0039).
- Gharsalli, M. (2020). Liens sociaux et financement bancaire. Le cas des PME. *La revue des sciences de gestion*, 306(6), 31-38.
- Gill, A. et Wilson, C. (2021). Bank connections and small business performance: Evidence from Canadian survey data. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 5110-5134.

- Gill, A., Mand, H.S., Bhullar, P.S. et Biger, N. (2022). Impact of social capital on information asymmetry and bank financing. *International Journal of Business & Economics*, 21(2).
- Gillespie, N. et Hurley, R. (2013). Trust and the global financial crisis. In R. Bachmann (dir.), *Handbook of Advances in Trust Research*. Edward Elgar Publishing.
- Gordy, M.B., Heitfield, E.A. et Wu, J. (2015). Risk-based regulatory capital and the basel accords. In A.N. Berger, P. Molyneux et J.O.S. Wilson (dir.), *The Oxford Handbook of Banking* (2^e éd.), Oxford University Press.
- Gottschalk, R. (2016). Assessing capacity constraints for effective financial regulation in Sub-Saharan Africa. In S. Griffith-Jones et R. Gottschalk (dir.), *Achieving Financial Stability and Growth in Africa* (p. 77-98). Routledge.
- Gouvernement du Canada (2022, 26 juillet). Programme de financement des petites entreprises du Canada – Lignes directrices. Saisie de <https://ised-isde.canada.ca/site/programme-financement-petites-entreprises-canada/fr/trouvez-pret-pour-votre-entreprise/programme-financement-petites-entreprises-canada-lignes-directrices>.
- Grable, J. et Lytton, R.H. (1999). Financial risk tolerance revisited: The development of a risk assessment instrument. *Financial Services Review*, 8(3), 163-181. doi:[https://doi.org/10.1016/S1057-0810\(99\)00041-4](https://doi.org/10.1016/S1057-0810(99)00041-4)
- Greenbaum, S.I., Thakor, A.V. et Boot, A.W. (2019). *Contemporary Financial Intermediation*. Academic Press.
- Gregory, J. (2012). *Counterparty Credit Risk and Credit Value Adjustment. A Continuing Challenge for Global Financial Markets* (2^e éd.). Hoboken, N.J. : John Wiley and Sons, Ltd.
- Guba, E., Lincoln, Y.S., Denzin, N. et Lincoln, Y. (1998). The landscape of qualitative research: Theories and issues. In *Competing paradigms in qualitative research*, 105-117.
- Gupta, P.D., Guha, S. et Krishnaswami, S.S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 15.
- Hagendorff, J., Lim, S.S. et Nguyen, D.D. (2019). *Lender Trust and Bank Loan Contracts*. Saisie le 11 décembre 2020 de SSRN 3183155 <https://ssrn.com/abstract=3183155> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3183155>.
- Hainz, C., Weill, L. et Godlewski, C.J. (2013). Bank competition and collateral: Theory and evidence. *Journal of Financial Services Research*, 44(2), 131-148. doi:10.1007/s10693-012-0141-3
- Harhoff, D. et Körting, T. (1998). Lending relationships in Germany – Empirical evidence from survey data. *Journal of Banking & Finance*, 22(10-11), 1317-1353. doi:10.1016/s0378-4266(98)00061-2

- Harmon, P. (2010). The scope and evolution of business process management. In J.V. Brocke et M. Rosemann (dir.), *Handbook on business process management 1* (p. 37-80). Springer.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R. et Mills, J. (2017). *Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations*. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum, Qualitative Social Research.
- Harrison, R.T., Mason, C.M. et Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development in the software industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 307-333. doi:10.1080/0898562042000263276
- Harrison, R., Li, Y., Vigne, S.A. et Wu, Y. (2022). Why do small businesses have difficulty in accessing bank financing? *International Review of Financial Analysis*, 84, 102352.
- Harymawan, I., Nasih, M. et Nowland, J. (2020). Top management team meetings and firm performance. *Accounting Research Journal*, 33(6), 691-708. doi:10.1108/ARJ-03-2020-0062
- Hasan, I., Hoi, C.K., Wu, Q. et Zhang, H. (2017). Social capital and debt contracting: Evidence from bank loans and public bonds. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 52(3), 1017-1047. doi:10.1017/s0022109017000205
- Hatten, T.S. (2015). *Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*. Nelson Education.
- Heremans, D. et Paccès, A.M. (2000). Regulation of banking and financial markets. *Encyclopedia of Law and Economics*, 3, 813-836.
- Hernández-Cánovas, G. et Martínez-Solano, P. (2010). Relationship lending and SME financing in the continental European bank-based system. *Small Business Economics*, 34(4), 465-482. doi:10.1007/s11187-008-9129-7
- Hewa-Wellalage, N., Boubaker, S., Hunjra, A.I. et Verhoeven, P. (2021). The gender gap in access to finance: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, 102329.
- Hirsch, B., Nitzl, C. et Schoen, M. (2018). Interorganizational trust and agency costs in credit relationships between savings banks and SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 97, 37-50. doi:10.1016/j.jbankfin.2018.09.017
- Hofer, C., Eroglu, C. et Rossiter Hofer, A. (2012). The effect of lean production on financial performance: The mediating role of inventory leanness. *International Journal of Production Economics*, 138(2), 242-253. doi:10.1016/j.ijpe.2012.03.025
- Howorth, C. et Moro, A. (2012). Trustworthiness and interest rates: An empirical study of Italian SMEs. *Small Business Economics*, 39(1), 161-177. doi:10.1007/s11187-010-9285-4

- Hu, H., Lian, Y. et Su, C.-H. (2016). Do bank lending relationships affect corporate cash policy? *Review of Accounting and Finance*, 15(4), 394-415. doi:10.1108/raf-11-2015-0167
- Huang, X. et Sun, L. (2017). Managerial ability and real earnings management. *Advances in Accounting*, 39, 91-104. doi:10.1016/j.adiac.2017.08.003
- Hull, J. (2012). *Risk Management and Financial Institutions* (Vol. 733). John Wiley & Sons.
- Hunt, S.D. (2005). For Truth and Realism in Management Research. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 127-138. doi:10.1177/1056492605275242
- Hussain, J., Salia, S. et Karim, A. (2018). Is knowledge that powerful? Financial literacy and access to finance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(6), 985-1003. doi:10.1108/jsbed-01-2018-0021
- Hwang, V., Desai, S. et Baird, R. (2019). *Access to Capital for Entrepreneurs: Removing Barriers*. Saisie de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3389924.
- Idrissi, Y.A. et Madiès, P. (2012). Les risques de liquidité bancaire : définitions, interactions et réglementation. *Revue d'économie financière*, (3), 315-332.
- Imbierowicz, B. et Rauch, C. (2014). The relationship between liquidity risk and credit risk in banks. *Journal of Banking & Finance*, 40, 242-256. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.11.030>
- IRM (2011). *Risk Appetite and Tolerance*. Saisie de <https://www.theirm.org/media/464806/IRMRiskAppetiteExecSummaryweb.pdf>.
- Isaga, N., Masurel, E. et Van Montfort, K. (2015). Owner-manager motives and the growth of SMEs in developing countries: Evidence from the furniture industry in Tanzania. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(3), 190-211. doi:doi:10.1108/JEEE-11-2014-0043
- Jackowicz, K. et Kozłowski, Ł. (2019). Social ties between SME managers and bank employees: Financial consequences vs. SME managers' perceptions. *Emerging Markets Review*, 40, 100619. doi:10.1016/j.ememar.2019.05.004
- Jacquillat, B., Solnik, B. et Pérignon, C. (2014). *Marchés financiers : gestion de portefeuille et des risques* (6^e éd.). Dunod.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. doi:10.1016/0304-405x(76)90026-x
- Jiménez, G., Salas, V. et Saurina, J. (2006). Determinants of collateral. *Journal of Financial Economics*, 81(2), 255-281. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.06.003>

- Jin, J.Y., Kanagaretnam, K. et Wang, W. (2020). Societal trust and banks' funding structure. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 100357. doi:10.1016/j.jbef.2020.100357
- Johnson, D. et Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507. doi:10.1016/s0148-2963(03)00140-1
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale PME*, 14(3), 129-161.
- Kaabachi, S., Selima Ben, M. et Bay, O.L. (2019). Consumer's initial trust formation in IOB's acceptance. *The International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 507-530. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-12-2017-0270
- Kachlami, H. et Yazdanfar, D. (2016). Determinants of SME growth: The influence of financing pattern. An empirical study based on Swedish data. *Management Research Review*, 39(9), 966-986.
- Kautonen, T., Fredriksson, A., Minniti, M. et Moro, A. (2020). Trust-based banking and SMEs' access to credit. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00191. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00191
- Kay, O. (2010). *Les contraintes de financement des PME en Afrique : le rôle des registres de crédit*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.
- Kerr, W.R. et Nanda, R. (2015). Financing Innovation. *Annual Review of Financial Economics*, 7(1), 445-462. doi:10.1146/annurev-financial-111914-041825
- Kessey, K.D. (2015). Assessing credit risk management practices in the banking industry of Ghana: Processes and challenges. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Khariss, M. et Dkhissi, T. (2016). Instabilité financière et nécessité de la régulation (Financial instability and necessity of regulation). *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 15(4), 779.
- Kim, G. (2018). Entrepreneurial financing relationships: How does gender matter? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(1), 39-60. doi:10.1108/IJGE-08-2017-0047
- Kim, P.H., Dirks, K.T. et Cooper, C.D. (2009). The repair of trust: A dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of Management Review*, 34(3), 401-422.
- Kim, P.H., Ferrin, D.L., Cooper, C.D. et Dirks, K.T. (2004). Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence-versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104.
- Kirschenmann, K. (2016). Credit rationing in small firm-bank relationships. *Journal of Financial Intermediation*, 26, 68-99.

- Klapper, L.F. et Parker, S.C. (2010). Gender and the business environment for new firm creation. *The World Bank Research Observer*, 26(2), 237-257.
- Kling, G., Paul, S.Y. et Gonis, E. (2014). Cash holding, trade credit and access to short-term bank finance. *International Review of Financial Analysis*, 32, 123-131. doi:10.1016/j.irfa.2014.01.013.
- Koenig, G. (2009). L'étude de cas à visée infirmationniste. *Le Libellio d'AEGIS*, 5(4), 7-13.
- Koester, A., Shevlin, T. et Wangerin, D. (2017). The role of managerial ability in corporate tax avoidance. *Management Science*, 63(10), 3285-3310.
- Korsgaard, M.A., Brower, H.H. et Lester, S.W. (2015). It isn't always mutual: A critical review of dyadic trust. *Journal of Management*, 41(1), 47-70.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage publications.
- Krishnan, G.V. et Wang, C. (2015). The relation between managerial ability and audit fees and going concern opinions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(3), 139-160.
- Kuhn, T.S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion.
- La Rocca, M., La Rocca, T. et Cariola, A. (2011). Capital structure decisions during a firm's life cycle. *Small Business Economics*, 37(1), 107-130.
- Laeven, L. et Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259-275. doi:10.1016/j.jfineco.2008.09.003
- Laghari, F., et Chengang, Y. (2019). Investment in working capital and financial constraints. *International Journal of Managerial Finance*, 15(2), 164-190. doi:10.1108/IJMF-10-2017-0236
- Lähdesmäki, M., Siltaoja, M. et Spence, L.J. (2019). Stakeholder salience for small businesses: A social proximity perspective. *Journal of Business Ethics*, 158, 373-385.
- Laugen, B.T., Acur, N., Boer, H. et Frick, J. (2005). Best manufacturing practices: What do the best-performing companies do? *International Journal of Operations & Production Management*.
- Laurin, C. et Gril, E. (2018). Financement des PME québécoises : des lacunes à combler et des occasions à saisir. *Gestion*, 43(2), 82. doi:10.3917/riges.432.0082
- Lawless, M. (2014). Age or size? Contributions to job creation. *Small Business Economics*, 42(4), 815-830.
- Le Héron, E. (2013). *À quoi sert la Banque centrale européenne?* La Documentation française.
- Lee, F.-H., Lee, T.-Z. et Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from

- steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372. doi:10.1080/09585192.2010.488428
- Lee, N. et Cowling, M. (2013). Place, sorting effects and barriers to enterprise in deprived areas: Different problems or different firms? *International Small Business Journal*, 31(8), 914-937.
- Lee, N. et Drever, E. (2014). Do SMEs in deprived areas find it harder to access finance? Evidence from the UK Small Business Survey. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 337-356.
- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K. et Peters, M. (2004). Personality characteristics, attitude toward risk, and decisional orientation of the small business entrepreneur: A study of hospitality managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(1), 109-120.
- Lehmann, E. et Neuberger, D. (2001). Do lending relationships matter? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(4), 339-359. doi:10.1016/s0167-2681(01)00151-2
- Li, L., Chen, J., Gao, H. et Xie, L. (2018). The certification effect of government R&D subsidies on innovative entrepreneurial firms' access to bank finance: Evidence from China. *Small Business Economics*. doi:10.1007/s11187-018-0024-6
- Liberti, J.M. et Mian, A.R. (2010). Collateral spread and financial development. *The Journal of Finance*, 65(1), 147-177. doi:10.1111/j.1540-6261.2009.01526.x
- Lievens, F. et Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell et D. Lepak (dir.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (p. 123-150). Sage Publications.
- Littunen, H. et Tohmo, T. (2003). *Small Business Economics*, 21(2), 187-200. doi:10.1023/a:1025014427294
- Locke, K. (2010). Abduction. In A.J. Mills, G. Durepos, et E. Wiebe (dir.), *Encyclopedia of Case Study Research* (vol. 3, p. 422-424). Londres : Sage.
- Loon, Y.C. et Zhong, Z.K. (2014). The impact of central clearing on counterparty risk, liquidity, and trading: Evidence from the credit default swap market. *Journal of Financial Economics*, 112(1), 91-115. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.12.001
- Luhmann, N. (1979). Trust: A mechanism for the reduction of social complexity. *Trust and Power: Two works by Niklas Luhmann* (p. 1-103).
- Lui, S.S. et Ngo, H.-Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471-485. doi:10.1016/j.jm.2004.02.002
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*. 3^e Congrès international francophone PME (CIFPME), 101-115.

- Makadok, R. (2011). Invited editorial: The four theories of profit and their joint effects. *Journal of Management*, 37(5), 1316-1334.
- Malhotra, D. et Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998. doi:10.5465/amj.2009.0683
- Mallik, G., Nguyen, D.N. et Chowdhury, A. (2022). Does firm size really affect the outcome of loan applications? *Economic Analysis and Policy*, 74, 806-820.
- Malmström, M. (2014). Typologies of bootstrap financing behavior in small ventures. *Venture Capital*, 16(1), 27-50.
- Malmström, M. et Wincent, J. (2018). Bank lending and financial discrimination from the formal economy: How women entrepreneurs get forced into involuntary bootstrapping. *Journal of Business Venturing Insights*, 10, e00096.
- Martínez-Sola, C., García-Teruel, P.J. et Martínez-Solano, P. (2018). Cash holdings in SMEs: Speed of adjustment, growth and financing. *Small Business Economics*, 51(4), 823-842. doi:10.1007/s11187-018-9990-y
- Mason, C. et Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3^e éd.). Sage.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:10.5465/amr.1995.9508080335
- McCarthy, S., Oliver, B. et Verreynne, M.-L. (2017). Bank financing and credit rationing of Australian SMEs. *Australian Journal of Management*, 42(1), 58-85.
- McEvily, B., Perrone, V. et Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- McKenzie, D. et Woodruff, C. (2015a). *Business Practices in Small Firms in Developing Countries*. The World Bank.
- McKenzie, D. et Woodruff, C. (2015b). *Business Practices in Small Firms in Developing Countries*. Working paper, National Bureau of Economic Research, Inc. Saisie de <https://search.proquest.com/docview/1708172683?accountid=14725>.
- McMullen, J.S. et Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Meslier, C., Sauviat, A. et Yuan, D. (2020). Comparative advantages of regional versus national banks in alleviating SME's financial constraints. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101471. doi:<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101471>

- Michel, A. et Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process – An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57. doi:10.1016/j.jfbs.2014.10.005
- Miles, M.B., Huberman, A.M. et Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4^e éd.). Los Angeles : Sage Publications.
- Mina, A., Lahr, H. et Hughes, A. (2013). The demand and supply of external finance for innovative firms. *Industrial and Corporate Change*, 22(4), 869-901. doi:10.1093/icc/dtt020
- Mina, A., Minin, A.D., Martelli, I., Testa, G. et Santoleri, P. (2021). Public funding of innovation: Exploring applications and allocations of the European SME Instrument. *Research Policy*, 50(1), 104131. doi:10.1016/j.respol.2020.104131
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York et Londres : Free Press/Collier Macmillan Publishers.
- Mitnick, B.M. (2019). Origin of the theory of agency: An account by one of the theory's originators. *Wiley Encyclopedia of Management*, 2, 1-6. doi:https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom020097
- Mohsni, S. et Otchere, I. (2018). Does regulatory regime matter for bank risk taking? A comparative analysis of US and Canada. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 53, 1-16. doi:10.1016/j.intfin.2017.08.006
- Moles, A. et Rohmer, E. (1978). *Psychologie de l'espace* (2^e éd.). Paris : Casterman.
- Mol-Gómez-Vázquez, A., Hernández-Cánovas, G. et Koëter-Kant, J. (2020). Do foreign banks intensify borrower discouragement? The role of developed European institutions in ameliorating SME financing constraints. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(1), 3-20. doi:10.1177/0266242619868231
- Molinari, M., Giannangeli, S. et Fagiolo, G. (2016). Financial structure and corporate growth: Evidence from Italian panel data. *Economic Notes: Review of Banking, Finance and Monetary Economics*, 45(3), 303-325.
- Moreno, A.M. et Casillas, J.C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69-88. doi:10.1080/08985620601002162.
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moro, A. et Fink, M. (2013). Loan managers' trust and credit access for SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 37(3), 927-936. doi:10.1016/j.jbankfin.2012.10.023
- Moro, A., Fink, M. et Maresch, D. (2015). Reduction in information asymmetry and credit access for small and medium-sized enterprises. *The Journal of Financial Research*, 38(1), 121-143. doi:10.1111/jfir.12054

- Moro, A., Lucas, M.R. et Kodwani, D. (2012). Trust and the demand for personal collateral in SME-Bank relationships. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 16(1), 57-79.
- Moro, A., Maresch, D., Fink, M., Ferrando, A. et Piga, C. (2020). Spillover effects of government initiatives fostering entrepreneurship on the access to bank credit for entrepreneurial firms in Europe. *Journal of Corporate Finance*, 62, 101603. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101603>
- Moro, A., Wisniewski, T.P. et Mantovani, G.M. (2017). Does a manager's gender matter when accessing credit? Evidence from European data. *Journal of Banking & Finance*, 80, 119-134. doi:10.1016/j.jbankfin.2017.04.009
- Moscalu, M., Girardone, C. et Calabrese, R. (2020). SMEs' growth under financing constraints and banking markets integration in the euro area. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 707-746. doi:10.1080/00472778.2019.1668722
- Murro, P. et Peruzzi, V. (2019). Family firms and access to credit. Is family ownership beneficial? *Journal of Banking & Finance*, 101, 173-187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.02.006>
- Myers, S.C. et Majluf, N.S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Nadezda, J., Dusan, M. et Stefania, M. (2017). Risk factors in the agriculture sector. *Agricultural Economics*, 63(6), 247-258.
- Naeem, K. et Li, M.C. (2019). Corporate investment efficiency: The role of financial development in firms with financing constraints and agency issues in OECD non-financial firms. *International Review of Financial Analysis*, 62, 53-68.
- Nanfosso, T. et Nguena, C.L. (2014). Facteurs Microéconomiques du déficit de financement des PME au Cameroun. *African Development Review*, 26(2), 372-383.
- Naseem, M.A., Lin, J., Rehman, R.U., Ahmad, M.I. et Ali, R. (2019). Does capital structure mediate the link between CEO characteristics and firm performance? *Management Decision*. doi:10.1108/md-05-2018-0594
- Neeley, L. et Van Auken, H. (2009). The relationship between owner characteristics and use of bootstrap financing methods. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(4), 399-412.
- Neely, L. et Van Auken, H. (2012). An examination of small firm bootstrap financing and use of debt. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17(01), 1250002.
- Nekhili, M., Ben Amar, I.F., Chtioui, T. et Lakhal, F. (2015). Free cash flow and earnings management: The moderating role of governance and ownership. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 255. doi:10.19030/jabr.v32i1.9536

- Newell, W.J., Ellegaard, C. et Esbjerg, L. (2019). The effects of goodwill and competence trust on strategic information sharing in buyer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 389-400. doi:10.1108/jbim-02-2017-0035
- Nguyen, N., Gan, C. et Hu, B. (2015). Credit accessibility and small and medium sized enterprises' growth in Vietnam. *Current Politics and Economics of South, Southeastern, and Central Asia*, 24(2-3), 259-287.
- Nienaber, A.-M., Hofeditz, M. et Searle, H.R. (2014). Do we bank on regulation or reputation? A meta-analysis and meta-regression of organizational trust in the financial services sector. *The International Journal of Bank Marketing*, 32(5), 367. doi:http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-12-2013-0146
- Niinimäki, J.-P. (2018). Collateral in credit rationing in markets with asymmetric information. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 68, 97-102. doi:10.1016/j.qref.2017.10.001
- Nikuze, P. (2019). Demande de financement externe par les PME du Québec en 2017. *Science, technologie et innovation en bref*, 1-13. Saisie de www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/bulletins/sti-bref-201909.pdf.
- Nooteboom, B., Berger, H. et Noorderhaven, N.G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338. doi:10.5465/256885
- Ntow-Gyamfi, M. et Boateng, S. (2013). Credit risk and loan default among Ghanaian banks: An exploratory study. *Management Science Letters*, 3(3), 753-762.
- Nyantakyi, E., Sy, M. et Kayizzi-Mugerwa, S. (2015). The banking system in Africa: Main facts and challenges. *Africa Economic Brief*, 6(5), 1-16.
- OCDE (2016). *Le financement des PME et des entrepreneurs* (Version abrégée). OECD.
- OCDE (2017). *Enhancing the Contribution of SMEs in Global and Digitalized Economy*. Saisie en septembre 2020 de <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>.
- OCDE (2019). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019* (p. 370). Saisie de <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/dfc3ab17-fr> doi:doi:https://doi.org/10.1787/dfc3ab17-fr.
- Oliver, C. (2012). Critical realist grounded theory: A new approach for social work research. *British Journal of Social Work*, 42(2), 371-387. doi:10.1093/bjsw/bcr064
- Oreski, S. et Oreski, G. (2014). Genetic algorithm-based heuristic for feature selection in credit risk assessment. *Expert Systems with Applications*, 41(4), 2052-2064. doi:10.1016/j.eswa.2013.09.004

- Orobia, L.A., Padachi, K. et Munene, J.C. (2016). Why some small businesses ignore austere working capital management routines. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(2), 94-110.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. doi:10.1016/j.mar.2016.02.001
- Padgett, D.K. (2016). *Qualitative Methods in Social Work Research* (vol. 36). Sage Publications.
- Palazuelos, E., Crespo, Á.H. et Del Corte, J.M. (2018). Accounting information quality and trust as determinants of credit granting to SMEs: The role of external audit. *Small Business Economics*, 51(4), 861-877. doi:10.1007/s11187-017-9966-3
- Paliszkievicz, J.O. (2011). Trust management: Literature review. *Management*, 6(4), 315-331.
- Pan, Y., Wang, T.Y. et Weisbach, M.S. (2014). *Does Uncertainty about Management Affect Firms' Costs of Borrowing?* Saisie de <https://www.nber.org/papers/w20674>.
- Panda, A.K., Nanda, S. et Panda, P. (2020). Working capital management, macroeconomic impacts, and firm profitability: Evidence from Indian SMEs. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 144-158. doi:10.1177/2278533720923513
- Panda, B. et Leepsa, N.M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95.
- Patel, P.C., Fiet, J.O. et Sohl, J.E. (2011). Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth. *International Small Business Journal*, 29(5), 421-447.
- Patent, V. et Searle, R.H. (2019). Qualitative meta-analysis of propensity to trust measurement. *Journal of Trust Research*, 9(2), 136-163. doi:10.1080/21515581.2019.1675074
- Payne, G.T. et Petrenko, O.V. (2019). Agency theory in business and management research. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.
- Peavlere, R. (2013). *The 5 C's to Qualify for a Business Loan Demonstrating the Creditworthiness of your Business to a Bank*. About. com: Business Finance, bizfinance. about. com/od.
- 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.

- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (3^e éd.). London : Oxford University Press.
- Petersen, M.A. et Rajan, R.G. (1997). Trade credit: Theories and evidence. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 661-691.
- Pierce, J.R. et Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338. doi:10.1177/0149206311410060
- Poppo, L., Zhou, K.Z. et Li, J.J. (2016). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37(4), 724-741. doi:10.1002/smj.2374
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal : PUM.
- Prilmeier, R. (2017). Why do loans contain covenants? Evidence from lending relationships. *Journal of Financial Economics*, 123(3), 558-579. doi:10.1016/j.jfineco.2016.12.007
- Puri, M., Rocholl, J. et Steffen, S. (2017). What do a million observations have to say about loan defaults? Opening the black box of relationships. *Journal of Financial Intermediation*, 31, 1-15. doi:https://doi.org/10.1016/j.jfi.2017.02.001
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Rao, P., Kumar, S., Chavan, M., et Lim, W.M. (2021). A systematic literature review on SME financing: Trends and future directions. *Journal of Small Business Management*, 1-31. doi:10.1080/00472778.2021.1955123
- Rao, P., Kumar, S. et Madhavan, V. (2019). A study on factors driving the capital structure decisions of small and medium enterprises (SMEs) in India. *IIMB Management Review*, 31(1), 37-50. doi:10.1016/j.iimb.2018.08.010
- Refait-Alexandre, C. et Serve, S. (2020). Multiple banking relationships: Do SMEs mistrust their banks? *Research in International Business and Finance*, 51, 100908. doi:https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.04.005
- Restrepo-Morales, J.A., Loaiza, O.L. et Vanegas, J.G. (2019). Determinants of innovation. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24(47), 97-112. doi:10.1108/jefas-09-2018-0095
- Richbell, S.M., Watts, H.D. et Wardle, P. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal*, 24(5), 496-514.
- Riding, A., Orser, B.J., Spence, M. et Belanger, B. (2012). Financing new venture exporters. *Small Business Economics*, 38(2), 147-163. doi:10.1007/s11187-009-9259-6.

- Robichaud, Y., Cachon, J.-C. et McGraw, E. (2019). Gender differences in venture financing: A study among Canadian and US entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 24(03). doi:10.1142/S1084946719500146
- Robson, C. et McCartan, K. (2016). *Real World Research* (4^e éd.). Chichester : John Wiley & Sons Ltd.
- Romenti, S. (2013). Reputation management. The key to successful public relations and corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 161-164. doi:10.1108/13563281311294182
- Rostamkalaei, A. et Freel, M. (2016). The cost of growth: Small firms and the pricing of bank loans. *Small Business Economics*, 46(2), 255-272.
- Rostamkalaei, A., Nitani, M. et Riding, A. (2020). Borrower discouragement: The role of informal turndowns. *Small Business Economics*, 54, 173-188.
- Rutherford, M.W., Coombes, S.M. et Mazzei, M.J. (2012). The impact of bootstrapping on new venture performance and survival: A longitudinal analysis. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(12), 4.
- Rutherford, M.W., Mazzei, M.J., Oswald, S.L. et Jones-Farmer, L.A. (2018). Does establishing sociopolitical legitimacy overcome liabilities of newness? A longitudinal analysis of top performers. *Group & Organization Management*, 43(6), 906-935.
- Rutherford, M.W., Pollack, J.M., Mazzei, M.J. et Sanchez-Ruiz, P. (2017). Bootstrapping: Reviewing the literature, clarifying the construct, and charting a new path forward. *Group & Organization Management*, 42(5), 657-706.
- Sakka, O. et Bahri, M. (2011). Relations entre les objectifs de l'entrepreneur, les pratiques d'affaires et la gestion de l'actif à court terme. *Revue internationale PME*, 24(3-4), 79-101.
- Santos, A. et Cincera, M. (2022). Determinants of financing constraints. *Small Business Economics*, 58(3), 1427-1439. doi:10.1007/s11187-021-00449-w
- Saparito, P.A. et Gopalakrishnan, S. (2009). The influence of communication richness, self-interest, and relational trust on banks' knowledge about firms within the small-cap debt finance markets. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3), 436-447.
- Satterthwaite, S. et Hamilton, R. (2017). High-growth firms in New Zealand: Superstars or shooting stars? *International Small Business Journal*, 35(3), 244-261.
- Schenone, C. (2010). Lending relationships and information rents: Do banks exploit their information advantages? *Review of Financial Studies*, 23(3), 1149-1199. doi:10.1093/rfs/hhp080

- Schepker, D.J., Oh, W.-Y., Martynov, A. et Poppo, L. (2014). The many futures of contracts. *Journal of Management*, 40(1), 193-225. doi:10.1177/0149206313491289
- Schmidt, J. et Keil, T. (2013). What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value. *Academy of Management Review*, 38(2), 206-228.
- Schwab, L., Gold, S. et Reiner, G. (2019). Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study. *International Journal of Production Economics*, 212, 8-18. doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.023
- Sekhon, H., Roy, S., Shergill, G. et Pritchard, A. (2013). Modelling trust in service relationships: A transnational perspective. *Journal of Services Marketing*, 27(1), 76-86. doi:10.1108/08876041311296392
- Serfling, M.A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. *Journal of Corporate Finance*, 25, 251-273. doi:https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.013.
- Shamsudin, A. et Kamaluddin, A. (2015). Impending bankruptcy: Examining cash flow pattern of distress and healthy firms. *Procedia Economics and Finance*, 31, 766-774. doi:10.1016/s2212-5671(15)01166-1
- Shapiro, S.P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263-284.
- Sheedy, E. et Lubojanski, M. (2018). Risk management behaviour in banking. *Managerial Finance*.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. doi:10.2307/20159838
- Sims, M.A. et O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 26(8), 943-954. doi:10.1016/j.technovation.2005.07.001
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431.
- Singh, H.P. et Kumar, S. (2014). Working capital management: A literature review and research agenda. *Qualitative Research in Financial Markets*, 6(2), 173-197.
- Small Business Administration – SBA (1978). *Small Business Act, section 3*. Washington, DC.
- Song, H., Yu, K. et Lu, Q. (2018). Financial service providers and banks' role in helping SMEs to access finance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(1), 69-92. doi:10.1108/ijpdlm-11-2016-0315
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. doi:10.1111/etap.12167

- Spinassou, K. (2016). Ratio de levier à la Bâle III : quel impact sur l'offre de crédit et la stabilité bancaire? *Revue économique*, 67(6), 1153-1177.
- Spratt, S. (2016). Financial regulation, stability and growth in low-income countries. A review of the evidence and agenda for research. In S. Griffith-Jones et R. Gottschalk (dir.), *Achieving Financial Stability and Growth in Africa* (p. 21-45). London : Routledge.
- Stake, R.E. (2005). *Qualitative Case Studies* (3^e éd.). Sage Publications Ltd.
- Statistique Canada (2018). Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises 2017. Saisie de https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getInstanceList&Id=420639.
- Stice, D., Stice, E.K. et Stice, J.D. (2017). Cash flow problems can kill profitable companies. *International Journal of Business Administration*, 8(6), 46-54. doi:10.2139/ssrn.3057698
- Stiglitz, J.E. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441-1478.
- Stiglitz, J.E. (2002). Information and the change in the paradigm in economics. *American Economic Review*, 92(3), 460-501.
- Stiglitz, J.E. et Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- St-Pierre, J. (2018). *Gestion financière des PME : théories et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. et Bahri, M. (2011). The determinants of risk premium: The case of bank lines of credit granted to SMEs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(04), 459-476.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J. et Fadil, J.E. (2017). Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer. In J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME, d'hier à demain. Bilan et perspectives* (p. 485-531). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. et Fadil, N. (2011). La recherche en finance entrepreneuriale : critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion. *Revue internationale PME*, 24(3-4), 255-300.
- St-Pierre, J., Royer, A. et Enagogo, C.A. (2022). Écosystème en région rurale et capacité d'innovation des PME agroalimentaires québécoises. *Systèmes alimentaires*, 2022(7), 281-303.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge University Press.

- Taj, S.A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348. doi:10.1016/j.emj.2016.02.001
- Tauringana, V. et Afrifa, G.A. (2013). The relative importance of working capital management and its components to SMEs' profitability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 453-469.
- Tchamyou, V.S. et Asongu, S.A. (2017). Information sharing and financial sector development in Africa. *Journal of African Business*, 18(1), 24-49.
- Tenkorang, B., Tenkorang, F., Ujah, N. et Ziwoya, F. (2016). Default in lending potential of Small and Medium Enterprises: The case of Ghana. *African Journal of Accounting, Economics, Finance and Banking Research*, 10, 18-28.
- Teruel, M. et De Wit, G. (2017). Determinants of high-growth firms: Why do some countries have more high-growth firms than others. In J. Bonnet, M. Dejardin et D. Garcia-Pérez-De-Lema (dir.), *Exploring the Entrepreneurial Society: Institutions, Behaviors and Outcomes*, 46-58.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd.). Dunod.
- Titman, S., Wei, K.C.J. et Xie, F. (2004). Capital investments and stock returns. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39(4), 677-700. doi:10.1017/s0022109000003173
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352.
- Tsai, S.-B., Li, G., Wu, C.-H., Zheng, Y. et Wang, J. (2016). An empirical research on evaluating banks' credit assessment of corporate customers. *SpringerPlus*, 5(1). doi:10.1186/s40064-016-3774-0
- Tsambou, A.D., Akono, C.Z., Ndokang, L.E. et Nanfosso, R.T. (2017). Financement bancaire des petites et moyennes entreprises au Cameroun (Bank financing of small and medium enterprises in Cameroon). *African Development Review*, 29(4), 648-659. doi:http://dx.doi.org/10.1111/1467-8268.12302
- Uchida, H., Udell, G.F. et Yamori, N. (2012). Loan officers and relationship lending to SMEs. *Journal of Financial Intermediation*, 21(1), 97-122. doi:10.1016/j.jfi.2011.06.002
- Uslaner, E.M. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35. doi:10.2307/2393808
- Uzzi, B. et Gillespie, J.J. (1999). Corporate social capital and the cost of financial capital: An embeddedness approach. In R. Leenders et S.M. Gabbay (dir.), *Corporate Social Capital and Liability* (pp. 446-459). Springer.

- Uzzi, B. et Lancaster, R. (2003). Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients. *Management Science*, 49(4), 383-399. doi:10.1287/mnsc.49.4.383.14427
- Valentini, C. (2020). Trust research in public relations: An assessment of its conceptual, theoretical and methodological foundations. *Corporate Communications : An International Journal*, 26(1).
- Van Auken, H. et Yang, K. (2014). Chinese SMEs' uses of financial statements in decision making. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(04), 1450027.
- Van Der Bles, A.M., Van Der Linden, S., Freeman, A.L.J. et Spiegelhalter, D.J. (2020). The effects of communicating uncertainty on public trust in facts and numbers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(14), 7672-7683. doi:10.1073/pnas.1913678117
- van Esterik-Plasmeijer, P.W. et van Raaij, W.F. (2017). Banking system trust, bank trust, and bank loyalty. *International Journal of Bank Marketing*.
- Wamba, L.D., Sahut, J.-M. et Teulon, F. (2018). L'importance des dimensions temporelles de la relation banque-PME sur la décision d'octroi de crédit bancaire dans un contexte d'asymétrie d'information. *Gestion 2000*, 35(4), 77-95.
- Wang, X., Han, L. et Huang, X. (2020). Bank competition, concentration and EU SME cost of debt. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101534. doi:10.1016/j.irfa.2020.101534
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *16(3)*, 167-176. doi:10.1016/j.bir.2016.06.001.
- Wanke, P., Kalam Azad, M.A., Barros, C.P. et Hadi-Vencheh, A. (2016). Predicting performance in ASEAN banks: An integrated fuzzy MCDM-neural network approach. *Expert Systems*, 33(3), 213-229. doi:10.1111/exsy.12144
- Weinraub, H.J. et Visscher, S. (1998). Industry practice relating to aggressive conservative working capital policies. *Journal of Financial and Strategic Decision*, 11(2), 11-18.
- Wiklund, J. (1998). *Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond*. Internationella Handelshögskolan.
- Williamson, O.E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Winborg, J. (2015). *The Potential of Bootstrapping Research for Advancing the Understanding of the Role of Resources in Corporate Entrepreneurship*. Lund University.
- Winborg, J. et Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 235-254.

- Wong, A., Wei, L., Tjosvold, D., Yang, J., Posthuma, R. et Posthuma, R. (2016). Extending credit to small and medium size companies: Relationships and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 27(3), 331-352.
- Woschke, T., Haase, H. et Kratzer, J. (2017). Resource scarcity in SMEs: Effects on incremental and radical innovations. *Management Research Review*, 40(2), 195-217.
- Wtterwulghe, R. (1998). *La PME : une entreprise humaine*. De Boeck Supérieur.
- Wu, Z.-C. et Chen, J.-L. (2017). Financial obstacles, bank credit, and trade credit: Evidence from firm surveys in China. *Transformations in Business & Economics*, 16(2B), 787.
- Xu, J.J. et Chau, M. (2018). Cheap Talk? The impact of lender-borrower communication on peer-to-peer lending outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 53-85. doi:10.1080/07421222.2018.1440776
- Yacus, A.M., Esposito, S.E. et Yang, Y. (2019). The influence of funding approaches, growth expectations, and industry gender distribution on high-growth women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 59-80. doi:10.1111/jsbm.12491
- Yaldız Hanedar, E., Broccardo, E. et Bazzana, F. (2014). Collateral requirements of SMEs: The evidence from less-developed countries. *Journal of Banking & Finance*, 38, 106-121. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.09.019
- Yao, R., Sharpe, D.L. et Wang, F. (2011). Decomposing the age effect on risk tolerance. *The Journal of Socio-Economics*, 40(6), 879-887. doi:https://doi.org/10.1016/j.socec.2011.08.023
- Ye, Q. (2017). Bootstrapping and new-born startups performance: The role of founding team human capital. *Global Journal of Entrepreneurship*, 1(2), 53.
- Yin, R.K. (2009). How to do better case studies. In L. Bickman et D.J. Rog (dir.), *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2^e éd., vol. 2, p. 254-282). Thousand Oaks : Sage.
- Yin, R.K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332. doi:10.1177/1356389013497081
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. Thousand Oaks, Cal. : Sage publications.
- Zabala-Iturriagoitia, J.M. (2014). Innovation management tools: Implementing technology watch as a routine for adaptation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(9), 1073-1089. doi:10.1080/09537325.2014.944150
- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. doi:10.1287/orsc.9.2.141

- Zhang, Y. (2010). The product category effects on capital structure: Evidence from the SMEs of British manufacturing industry. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 86.
- Zhou, H. et Van der Zwan, P. (2018). Is there a risk of growing fast? The relationship between organic employment growth and firm exit. *Industrial and Corporate Change*, 1-24.

ANNEXE A
QUELQUES MESURES DE LA CONFIANCE DANS LE CONTEXTE DU
FINANCEMENT BANCAIRE

Auteurs	Objet de recherche	Échantillon	Méthode	Mesure de la confiance ^a
Álvarez-Botas et González (2021)	Examiner l'influence de la confiance sur les relations prêteur-emprunteur et en analysant son effet sur l'écart de taux d'intérêt.	20 699 prêts de 47 pays sur la période 2003-2018.	Économétrie, moindres carrés ordinaires.	Les participants devaient répondre à la question suivante : « D'une manière générale, diriez-vous que l'on peut faire confiance à la plupart des gens, ou que l'on ne peut pas être trop prudent dans ses relations avec les gens? ». Le niveau de confiance est le taux de personnes dans chaque pays qui ont déclaré que « on peut faire confiance à la plupart des gens ».
Dahlstrom <i>et al.</i> (2014)	Impact de la confiance et de l'opportunisme sur la relation de risque entre les banques et les PME.	252 clients des banques norvégiennes.	Théorie des jeux, modèle du dilemme du prisonnier. Estimation par OLS (VD = Risque, VI = confiances et opportunités perçus par les clients).	La confiance et l'opportunisme des banques envers leurs clients sont mesurés à partir des opinions des dirigeants d'entreprises sur leur relation avec les banquiers et la qualité de services fournis par les banques. Confiance des banquiers (1) La banque a confiance dans le fait que nous agissons conformément aux accords, et elle n'a pas besoin de contrôler ce processus. (2) Les banques sont convaincues que nous sommes 100 % honnêtes et intègres à leur égard. (3) La banque s'accorde à dire que nous sommes crédibles et dignes de confiance. (4) La banque est convaincue que nous sommes compétents dans les domaines qu'elle traite. (5) En général, la banque nous accorde une grande confiance. Opportunisme des banquiers (1) Cela peut arriver lorsque la banque promet de faire quelque chose mais ne le fait pas par la suite. (2) Nous avons des raisons de croire que la banque nous cache des informations importantes. (3) Plusieurs fois, la banque ne nous a pas communiqué les informations, mais nous pensons que c'est de sa responsabilité. (4) Nous avons eu plusieurs fois l'impression que la banque modifie les faits pour obtenir de nous ce dont elle a besoin. Échelle à sept points (totalement désaccord et totalement en accord) ont été utilisées.
Harhoff et Körting (1998)	Impact de la relation bancaire sur le coût de l'emprunt, l'exigence des garanties et la disponibilité du financement externe pour les entreprises.	1399 PME allemandes.	Analyse Multivariée. Régression Probit.	Confiance mutuelle, variable dummy mesurée à partir de l'emprunteur (entreprise). Le participant devrait donner son opinion par oui ou non s'il partage une relation de confiance avec son principal banquier.

Auteurs	Objet de recherche	Échantillon	Méthode	Mesure de la confiance ^a
Hernández-Cánovas et Martínez-Solano (2010)	Effet de l'endettement relationnel sur le financement des PME européennes.	182 PME espagnoles.	Régression multiple (OLS). (VD : renouvellement d'emprunt, les garanties personnelles, valeurs collatérales et coût de l'emprunt).	Simple mesure de la confiance à partir des questionnaires de crédit, sur une échelle de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement en accord), les questionnaires donnaient leur opinion à la question suivante : « when granting finance, the financial institutions take their trust in the firm's managers into account? ».
Hirsch <i>et al.</i> (2018)	Relation entre la confiance interorganisationnelle et les coûts d'agence dans la relation de financement des entreprises.	81 relations de crédit.	Équations structurelles.	<p>Les deux composantes de la confiance intentionnelle (habitualisation et l'institutionnalisation) sont mesurées au niveau interpersonnel et organisationnel. La confiance est ainsi mesurée en quatre dimensions :</p> <p>Confiance interpersonnelle : <i>habitualisation</i> 1) Mon interlocuteur a toujours fait preuve d'impartialité dans ses négociations avec moi. 2) Je sais comment mon interlocuteur va agir. Je peux toujours compter sur lui/elle pour agir comme je l'attends. 3) Mon interlocuteur a toujours été franc dans ses relations avec nous.</p> <p>Confiance interpersonnelle : <i>institutionnalisation</i> 1) Je fais confiance à mon interlocuteur pour défendre mes intérêts, même lorsque cela est coûteux. 2) J'éprouverais un sentiment de trahison si les performances de mon interlocuteur n'étaient pas à la hauteur de mes attentes. 3) Mon interlocuteur semble se préoccuper de nos besoins.</p> <p>Confiance interorganisationnelle : <i>habitualisation</i> 1) Dans nos contacts avec ce client, nous n'avons jamais eu le sentiment d'être trompés. 2) Dans cette relation, les accords informels ont la même importance que les contrats formels. 3) Cette entreprise tient les promesses qu'elle fait à notre banque.</p> <p>Confiance interorganisationnelle : <i>institutionnalisation</i> 1) Dans cette relation, les deux parties sont censées ne pas formuler d'exigences susceptibles de nuire gravement aux intérêts de l'autre partie. 2) Dans cette relation, on attend de la partie la plus forte qu'elle ne poursuive pas ses intérêts à tout prix. 3) Lorsqu'elle prend des décisions importantes, cette entreprise tient compte de notre bien-être autant que du sien.</p>

Auteurs	Objet de recherche	Échantillon	Méthode	Mesure de la confiance ^a
Howorth et Moro (2012)	Relation entre la confiance et le taux d'intérêt.	365 PME italiennes.	Design mixte. Régression multiple (OLS). Entrevues avec les gestionnaires de crédit et les dirigeants d'entreprises (approche en dyades).	La confiance est mesurée par 10 items représentant les trois dimensions proposées par Mayer <i>et al.</i> (1995) : compétence, bienveillance et intégrité. Le dirigeant : Compétence 1. A une bonne connaissance du marché dans lequel il opère. 2. Est capable d'identifier ses besoins en ressources. 3. A les capacités de gérer les ressources. 4. Est capable de comprendre le changement des conditions du marché. Bienveillance 5. Adapte ses intérêts dans le but de tenir compte de ceux de ses partenaires commerciaux. 6. Porte attention aux besoins de ses employés. 7. Est très impliqué dans sa communauté. Intégrité 8. Est totalement honnête dans ses négociations avec ses partenaires commerciaux. 9. Est cohérent dans ses décisions et comportements. 10. Vous recommanderiez volontiers l'entreprise à une amie pour qu'elle y travaille.
Kautonen <i>et al.</i> (2020).	Examiner le rôle de la confiance en matière de réduction de l'asymétrie d'information et de facilitation de l'accès au crédit bancaire par les PME.	160 PME finlandaises. Collecte des données primaires en deux vagues l'espace d'une année	Régressions logit ordinales.	Mesure perceptuelle de la confiance, idem que dans Howorth et Moro (2012).
Lehmann et Neuberger (2001)	Impact des approches relationnelles sur le financement bancaire des PME.	958 gestionnaires de crédits des banques allemandes.	Régression multiple (OLS) VD (taux d'intérêt, garanties, approbation de crédit).	La confiance est mesurée par l'intensité des interactions entre les gestionnaires de crédit et les dirigeants des PME. La stabilité de la relation (échelle de note sur 5) a été utilisée comme <i>proxy</i> pour l'intensité des interactions.
Mayer <i>et al.</i> (1995)	Proposition d'une mesure de la confiance organisationnelle.	Étude théorique.	Étude conceptuelle.	Une mesure de la confiance sur trois dimensions perceptuelles : la compétence, la bienveillance et l'intégrité est proposée.

Auteurs	Objet de recherche	Échantillon	Méthode	Mesure de la confiance ^a
Moro <i>et al.</i> (2012)	Relation entre la confiance et l'exigence des garanties personnelles de l'emprunteur	457 relations de crédit au sein des banques italiennes.	Design mixte. Régression logistique. Variable dépendante : exigence ou non des garanties personnelles. Entrevues semi-dirigées auprès des dirigeants des PME et de gestionnaires de crédit dans le but de comprendre leur perception de la confiance.	Idem que Howorth et Moro (2012).
Moro et Fink (2013)	La confiance des gestionnaires de crédit et la relation de financement bancaire des PME.	449 relations de crédits au sein des banques italiennes.	Régression multiple. (VD : garantie des crédit et proportion moyenne de crédit utilisé).	Idem que Howorth et Moro (2012).
Saparito et Gopalakrishnan (2009)	Influence de la communication et l'intérêt personnel et de la confiance sur la connaissance de la banque en contexte de l'endettement.	914 PME américaines ayant une relation d'endettement bancaire.	Analyse multivariée. Régression multiple (OLS) (VD : connaissance de l'entreprise par la banque).	La confiance relationnelle entre la banque et l'entreprise est mesurée auprès des gestionnaires de l'entreprise par quatre items relatifs au niveau de satisfaction des clients sur une échelle à sept points (1 = très rarement vrai et 7 = très souvent vrai) : – les connaissances de la banque de notre entreprise. – les connaissances de la banque du marché/communauté locale. – l'anticipation par la banque de nos besoins de financement ou de crédit. – l'anticipation par la banque de nos besoins financiers autres que le crédit.

Source : Élaboré par l'auteur.

^a Les items ont été traduits par l'auteur.

ANNEXE B
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC LES ÊTRES
HUMAINS



3584

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

Titre : Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des PME en croissance au financement bancaire

Chercheur(s) : Crispin Enagogo
Département de finance et économique

Organisme(s) : Aucun financement

N° DU CERTIFICAT : CER-21-273-07.26

PÉRIODE DE VALIDITÉ : Du 24 février 2023 au 24 février 2024

En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Me Richard LeBlanc
Président du comité

Fanny Longpré
Secrétaire du comité

Décanat de la recherche et de la création

Date d'émission : 17 janvier 2023

ANNEXE C
OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

GUIDE D'ENTRETIEN OUVERT AVEC LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME EN CROISSANCE

Madame/Monsieur,

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette étude. Conformément au formulaire d'information que vous avez obtenu, cette recherche est approuvée par le Comité d'éthique de Recherche impliquant les êtres humains de l'UQTR. Cette entrevue nous permettra de compléter certaines informations que vous avez préalablement fournies dans le questionnaire. Elle devrait durer environ 45 minutes.

Notez aussi que l'usage du terme banquier réfère à l'agent de crédit ou gestionnaire de compte dans les banques à Charte du Canada, y compris la caisse Desjardins et la Banque de développement du Canada (BDC).

Êtes-vous prêt à commencer?

1. Parlez-nous de votre entreprise.

[Sa création (date), son évolution et sa situation avant la Covid-19 (actifs tangibles et intangibles, type d'activités et localisation), organes de décision (comité exécutif ou équipe de direction, conseil d'administration), structure organisationnelle, qualification du personnel, degré de complexité du produit, stade de développement (nouveau sur son marché, en croissance ou à maturité), degré d'innovation, marché (ventes locales et/ou exportation), notoriété et implication dans la communauté]

2. Vous avez indiqué avoir utilisé une marge de crédit dans les 3 dernières années pour soutenir votre croissance. Pouvez-vous nous parler des caractéristiques et des conditions liées à ce financement?

[Projets financés, montant, taux d'intérêt, durée de maturité, garantie, clauses contractuelles (concernant les investissements et le recrutement du personnel, les dividendes, le financement auprès d'autres institutions financières et l'obligation de diffusion des informations, etc.), possibilité de renouvellement]

3. Avez-vous subi un refus de financement bancaire dans les 5 dernières années? Qu'avez-vous fait pour améliorer votre situation financière ou pour accéder plus tard à ce financement?

(Pratiques de gestion, renforcement de la relation bancaire (concentration), réduction de l'asymétrie d'informations, ajout d'un partenaire financier, réinjection des fonds dans l'entreprise)

4. Croyez-vous que votre banquier utilise uniquement les informations financières de votre entreprise pour décider de l'octroi et des conditions de financement? faire affaires avec vous?

5. En vous référant à la relation que vous avez eue avec votre banquier dans le contexte de la marge de crédit obtenue, pouvez-vous nous dire si selon vous :

- a. Ce banquier inspire la confiance (*comment ou exemple*)
- b. Ce banquier tient compte des intérêts de votre entreprise (*comment ou exemple*)
- c. Ce banquier est soucieux du succès de votre entreprise (*comment ou exemple*)
- d. Ce banquier vous donne des informations utiles pour le développement de l'entreprise (*exemple*)
- e. Ce banquier est honnête avec vous (*comment ou un exemple*)
- f. Lorsque vous avez sollicité du financement, ce banquier a considéré que le bien-être de votre entreprise est aussi important que celui de sa banque (*comment ou exemple*)
- g. Ce banquier réalise ses promesses (*comment ou un exemple*)

6. Est-ce que vous avez l'impression que votre banquier a confiance en vous? Si oui, sur quoi se fonde cette impression (*allègement dans la production des rapports, flexibilité, acceptation des discussions sur les difficultés de l'entreprise*)

7. Pouvez-vous dire que grâce à la confiance de votre banquier (envers vous), vous avez eu :
 - a. Une procédure moins longue et moins difficile d'accès à votre marge de crédit? (*Commentaires*)
 - b. Un taux d'intérêt favorable?
 - c. Un allègement de la valeur des garanties exigées? (*Commentaires*)
 - d. Un montant d'emprunt favorable (*Commentaires*)
 - e. Une échéance de remboursement favorable (*Commentaires*)
 - f. Autres avantages...
8. Recommanderiez-vous votre banquier à vos amis ou à d'autres entrepreneurs?
9. Croyez-vous qu'il serait difficile de renouveler votre financement si votre situation financière se détériorait?
10. Avez-vous d'autres commentaires à nous faire part sur vos relations avec votre banquier?

Merci une fois de plus pour votre participation. Pour rappel, je suis Mr Crispin Enagogo, principal responsable de cette étude. Vous trouverez mes coordonnées sur le formulaire d'information qui vous a été transmis. J'aurai le plaisir de répondre à vos questions éventuelles en lien avec cette étude et si vous le désirez, je vous transmettrai aussi les principaux résultats de cette étude. Merci pour votre disponibilité.

QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES PROPRIÉTAIRES- DIRIGEANTS DE PME EN CROISSANCE

Madame/Monsieur,

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette étude. Conformément au formulaire d'information que vous avez signé, cette recherche est approuvée par le Comité d'éthique de Recherche impliquant les êtres humains de l'UQTR. Nous vous transmettons ce questionnaire auxquels vous pouvez répondre en 20 minutes environ. Nous aurons également besoin d'un rendez-vous pour une entrevue de 45 minutes environ.

PARTIE 1 : FINANCEMENT ET RELATION BANCAIRE

1.1. Financement bancaire

Lors de l'entretien téléphonique, vous avez indiqué avoir utilisé une marge de crédit durant les 3 dernières années correspondant à la croissance de votre entreprise. Les questions qui suivent se rapportent à cette marge de crédit.

1. Quels sont les besoins communiqués à la banque pour lesquels vous avez sollicité une marge de crédit et ceux auxquels les fonds ont été alloués (*plusieurs choix possibles*)?

	Besoins communiqués à la banque	Besoins auxquels les fonds ont été alloués
<i>Besoins d'exploitation induits par la demande des nouveaux clients</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Besoins d'exploitation induits par la demande des clients habituels</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Besoins d'exploitation induits par l'introduction des nouveaux produits/services</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Protection contre les risques d'insuffisance de fonds</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Besoins de tirer avantage d'escomptes offerts par les fournisseurs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Autres besoins spécifiques (à préciser)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Étiez-vous en mesure de fournir toutes les informations exigées par la banque avant d'accéder à cette marge de crédit?

Oui

Non

3. Avez-vous eu besoin de l'assistance d'un représentant de la banque pour vous aider à compléter votre dossier?

Oui

Non

4. Quel a été le pourcentage du montant de la marge de crédit obtenue, par rapport à celui demandé?

100 %

Entre 75 et 100 %

Moins de 75 %

5. Pour quelle durée a été accordée cette marge de crédit en nombre de mois?

mois

6. Cette marge de crédit correspondait-elle à votre première demande de financement bancaire?

Oui

Non

7. Si ce n'était pas votre première demande de financement bancaire, la banque vous a-t-elle déjà refusé un financement?

Oui

Non

1.2. Relation bancaire

Les questions qui suivent se rapportent aux relations que vous avez avec les milieux bancaires.

8. Avec combien de banques (incluant le Mouvement Desjardins et la BDC) faites-vous affaires?

9. Depuis quelle année faites-vous affaires avec la banque qui vous a octroyé la marge de crédit?

10. Avec combien d'agents de crédit (différents) dans cette banque êtes-vous en relation?

PARTIE 2 : GESTION DE L'ENTREPRISE (Pratiques de gestion)

2.1. Gestion des liquidités

11. Référez-vous à la période avant la pandémie ou dans le contexte d'absence des conséquences de la pandémie sur votre entreprise, dite à quelle fréquence vous avez connu des retards en ce qui concerne les obligations financières suivantes : (jamais=0 fois; rarement= 1 à 3 fois par an; parfois=4 à 7 fois par an; souvent : 8-11 fois par an; régulièrement = à tous les mois).

Obligations financières	Fréquence				
	<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Régulièrement</i>
<i>Paiement de vos fournisseurs (factures)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Remboursement d'emprunts bancaires (ou auprès de toute autre institution financière non bancaire)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Paiement des assurances</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Paiement de vos employés</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Paiement des taxes et impôts</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Paiement des autres engagements (droits ou frais de participations aux associations, frais judiciaires, etc.)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Les pratiques de gestion suivantes se rapportent à la gestion du fonds de roulement. Pour chacune d'elles, indiquez si elle était mise en place avant ou après l'obtention de la marge de crédit et, dans l'un de ces cas, si elle a un impact sur vos liquidités, ou si elle est absente.

	<i>Présente</i>		<i>Absente</i>	<i>Impact sur les liquidités</i>
	<i>Avant l'obtention de la marge de crédit</i>	<i>Après l'obtention de la marge de crédit</i>		
<i>Contrôle de qualité des approvisionnements</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Facturation rapide des marchandises ou des services vendus</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Négociation des délais de paiement des fournisseurs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation de l'escompte des fournisseurs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un budget de caisse</i>				

2.2. *Autres domaines de gestion de l'entreprise*

2.2.1. *Gestion commerciale et des ressources de production*

13. Les pratiques de gestion suivantes se rapportent à la gestion commerciale et des ressources de la production, aux collaborations et communication. Pour chacune d'elles, indiquez si elle était mise en place avant ou après l'obtention de la marge de crédit et si elle a un impact sur vos liquidités, ou si elle est absente.

	<i>Présente</i>		<i>Absente</i>	<i>Impact sur les liquidités</i>
	<i>Avant l'obtention de la marge de crédit</i>	<i>Après l'obtention de la marge de crédit</i>		
<i>Utilisation des résultats des études de marché et/ou de sondage d'opinions auprès de la clientèle</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Évaluation continue de la qualité des activités (équipements, personnels, approvisionnements)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un outil de planification de la production</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un outil de contrôle des coûts</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Évaluation régulière de la productivité des équipements</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Maintien à jour des connaissances du personnel de production</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Surveillance du climat de travail / taux de rotation du personnel / Nombre de départs volontaires</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un programme de rémunération à la performance</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.2. Pratiques de collaboration et de communication

14. Les pratiques de gestion suivantes se rapportent aux collaborations et à la communication. Pour chacune d'elles, indiquez si elle était mise en place avant ou après l'obtention de la marge de crédit et si elle a un impact sur vos liquidités, ou si elle est absente.

	<i>Présente</i>		<i>Absente</i>	<i>Impact sur les liquidités</i>
	<i>Avant l'obtention de la marge de crédit</i>	<i>Après l'obtention de la marge de crédit</i>		
<i>Utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Collaboration avec d'autres entreprises</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication fréquente de l'évolution et des défis de l'entreprise au banquier</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication avec le banquier sur certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Adoption d'une charte des valeurs de l'entreprise</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTIE 3 : ENTREPRISE

15. Quelle est l'année de création de votre entreprise?

16. En 2019, combien d'employés en équivalent temps plein comptait votre entreprise?

17. Laquelle des affirmations suivantes s'applique à votre entreprise (*une seule réponse valide*)?

- Vous détenez seul 100 % du capital de votre entreprise.*
- Vous détenez seul entre 50 % et 100 % du capital de votre entreprise.*
- Vous avec d'autres membres de votre famille détenez entre 50 % et 100 % du capital de votre entreprise.*
- Vous et d'autres membres de votre famille détenez moins de 50 % du capital de votre entreprise (actionnaires majoritaires distincts des membres de la famille).*

18. En tant que propriétaire-dirigeant, êtes-vous le principal répondant de l'entreprise auprès de ses partenaires financiers tels que les banques (y compris le Mouvement Desjardins ou la BDC)?

Oui

Non

19. Cochez les territoires dans lesquels votre entreprise réalise ses ventes.

Québec

Reste du Canada

États-Unis

Reste du Monde

20. En comparaison avec vos concurrents ou d'autres entreprises comparables à la vôtre, fournissez une évaluation sur une échelle de 1 à 5 (avec 1 très inférieure et 5 très supérieure) des informations suivantes de votre entreprise, **pour la période 2017-2019**.

	Très inférieur 1	2	3	4	Très supérieur 5	Ne sais pas
<i>La croissance de vos ventes</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Le degré de satisfaction de votre clientèle</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Le niveau de rentabilité de votre entreprise</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La qualité de vos produits/service</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La capacité de votre entreprise à bien gérer les situations imprévues</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>La capacité de rétention du personnel compétent</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTIE 4 : PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT (RÉPONDANT)

21. Indiquez le groupe d'âge qui vous correspond :

- Moins de 25*
- 26 - 35*
- 36 - 50*
- 51 - 64*
- 65 ans et plus*

22. Quel est le niveau d'éducation le plus élevé que vous avez complété?

- Sécondaire*
- Collégial*
- Universitaire*

23. Quel est votre principal domaine de formation?

- Sciences économiques et/ou d'administration (finance, marketing, entrepreneuriat, GRH...)*
- Ingénierie*
- Sciences humaines (histoire, géographie...)*
- Sciences de la santé*
- Autres (à compléter)*

24. Combien d'années d'expérience avez-vous en gestion d'entreprises?

25. Combien d'années d'expérience avez-vous à la direction de votre entreprise actuelle?

26. Sur une échelle de 1 à 5 (où 1= totalement en désaccord et 5=totalement d'accord), indiquez à quel degré vous êtes en accord avec les énoncés suivants concernant vos objectifs en affaires.

	Totalement en désaccord				Totalement d'accord
	1	2	3	4	5
<i>Je préfère être mon propre patron</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Je voudrais devenir leader de l'innovation dans mon secteur</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Je voudrais réaliser un chiffre d'affaires supérieure</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Je voudrais créer des emplois pour ma communauté</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Je voudrais réaliser un niveau élevé de profit</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Je voudrais maintenir stable mon entreprise</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Êtes-vous membre d'un regroupement de gens d'affaires?

- Oui*
- Non*

Si oui, depuis combien d'années?

Si oui, participez-vous « habituellement » aux activités de ce regroupement?

- Oui*
- Non*

Merci une fois de plus pour votre participation. Pour rappel, je suis Mr Crispin Enagogo, principal responsable de cette étude. Vous trouverez mes coordonnées sur le formulaire de consentement que vous avez signé. J'aurai le plaisir de répondre à vos questions éventuelles en lien avec cette étude et si vous avez fourni votre courriel, je vous transmettrai aussi les principaux résultats de cette étude. Merci pour votre disponibilité.

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ AVEC LES BANQUIERS

Madame/Monsieur,

Je vous remercie d'avoir accepté de participer à cette étude. Conformément au document d'information que vous avez signé, cette recherche est approuvée par le Comité d'éthique de Recherche impliquant les êtres humains de l'UQTR. Notre entrevue sera enregistrée pour besoin d'analyses uniquement. Notez que le mot client utilisé ici réfère aux PME en croissance ou à leurs représentants.

Êtes-vous prêt à commencer?

A. Processus d'évaluation des dossiers de demande de crédit et identification des pratiques d'affaires et des antécédents de la confiance.

1. Parlez-nous du processus d'évaluation des dossiers de marge de crédit initiée par les PME auprès de votre banque

(Étapes de traitement des dossiers, hiérarchisation de la décision de financement, durée).

2. Les banques utilisent certains outils automatisés d'évaluation de crédit, tel que le *scoring* ou d'autres méthodes de notation. Parlez-nous de celles que vous utilisez.
3. Face aux dossiers de certains emprunteurs, les outils automatisés peuvent fournir une réponse mitigée sur la décision de crédit. Parlez-nous du rôle que vous devez jouer dans ce type de dossiers pour prendre une décision.

À présent, référez-vous à la relation que vous avez eue avec un répondant d'une PME bénéficiaire d'une marge de crédit avant la Covid-19 (2017-2019).

4. Parlez-nous des éléments que vous avez **observés** ou **des informations que vous a fournies votre** client qui vous a convaincu de faire affaires avec lui.

[Les informations financières de l'entreprise (actifs, ventes, rentabilité et niveau d'endettement), les caractéristiques du P.-Dir (sa réputation et ses compétences en gestion, son implication dans la communauté, son réseau d'affaires, la durée, la concentration et l'intensité de la relation bancaire) et le profil de l'entreprise (son produit, son stade de développement, sa localisation physique, ses valeurs partagées, sa structure organisationnelle et ses organes de décision, le niveau de

qualification de son personnel et la présence des membres de la famille, son marché, le fait qu'elle exporte)].

5. Quels sont les éléments qui ont le plus influencé votre décision de financer cette PME?
6. Parlez-nous des éléments qui vous ont permis **d'évaluer les compétences en gestion** de votre client.

[Les connaissances du dirigeant du marché et de son évolution, sa gestion de production ou des ressources productives : gestion des coûts, pratiques de GRH, le niveau d'éducation du dirigeant et son domaine de formation, son genre et le nombre d'année d'expérience, l'évolution du chiffre d'affaires ou du personnel, la présence d'un comité exécutif au sein de l'entreprise].

7. Sur la liste des pratiques de gestion ci-après, identifiez celles qui ont contribué à susciter votre confiance envers votre client.

Gestions des liquidités	<i>Présence</i>
<i>Contrôle de qualité des approvisionnements</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un calendrier d'approvisionnement</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un logiciel de gestion des stocks</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Exigence d'avances sur le paiement des marchandises faites sur mesure</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Facturation rapide des marchandises ou des services vendus</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Imposition d'une pénalité aux clients sur les paiements en retard</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Offre d'escompte aux clients pour les paiements rapides</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Restriction des ventes à crédit aux clients mauvais payeurs</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Négociation des délais de paiement des fournisseurs</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation de l'escompte des fournisseurs</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un budget de caisse</i>	<input type="checkbox"/>
Gestion commerciale et de la production	
<i>Évaluation de la satisfaction de la clientèle</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Évaluation continue de la qualité des activités (équipements, personnels, approvisionnements)</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un outil de planification de la production</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un outil de contrôle des coûts</i>	<input type="checkbox"/>

<i>Évaluation régulière de la productivité des équipements</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Maintien à jour des connaissances du personnel de production</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Surveillance du climat de travail / taux de rotation du personnel / nombre de départs volontaires</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Adoption d'une politique de conciliation travail-vie personnelle pour certains employés</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Consultation des employés dans certaines décisions stratégiques</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation d'un programme de rémunération à la performance</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication des résultats de l'entreprise à l'ensemble des employés</i>	<input type="checkbox"/>
Pratiques de collaboration et de communication	
<i>Utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Collaboration avec d'autres entreprises</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication fréquente de l'évolution et des défis de l'entreprise au banquier</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Communication avec le banquier sur certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Utilisation des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Adoption d'une charte des valeurs par l'entreprise</i>	<input type="checkbox"/>

8. Au-delà des éléments financiers, est-ce que vous prenez en considération les compétences du propriétaire dirigeant dans votre décision de financement?
Si oui, comment évaluez-vous et mesurez-vous ces compétences?

(Mesure de la complémentarité entre la compétence et les autres dimensions de la confiance)

9. Au-delà des éléments financiers, est-ce que vous prenez en considération l'intégrité [par exemple, *honnêteté et crédibilité des informations fournies, cohérence dans les décisions et comportements*] du propriétaire-dirigeant dans votre décision de financement?
Si oui, comment évaluez-vous et mesurez-vous cette intégrité?

10. Au-delà des éléments financiers, est-ce que vous prenez en considération la bienveillance [par exemple, *implication sociale et communautaire, prise en compte des attentes des employés et des partenaires commerciaux*] du propriétaire-dirigeant dans votre décision de financement?
Si oui, comment évaluez-vous et mesurez-vous cette bienveillance?

11. Selon vous, quel est le rôle de ces éléments [compétence, intégrité, bienveillance] sur votre décision d'affaires, compte tenu des informations financières exigées par les financiers?

(Permet de comprendre si la confiance au niveau interpersonnel est substituable ou complémentaire à la disponibilité des informations objectives et formelles)

B. Développement de la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle

12. Selon vous, quel est le rôle de la confiance dans la prise de décision d'affaires avec les PME?

13. Comment, d'après vous, se développe la confiance entre vous et les propriétaires-dirigeants des PME?

(Durée de la relation, évaluation des coûts et bénéfices, prédictibilité du comportement du P.-Dir, capacités à remplir les obligations, bienveillance, processus intentionnel et garantie d'une tierce partie, importance accordée au bien-être et intérêts mutuels, promesses tenues)

14. Êtes-vous le seul, au sein de votre institution, à entretenir une relation avec votre client (le répondant de l'entreprise)? *(Prendre aussi en compte une relation antérieure de ce client au sein de votre banque).*

15. **Si non**, selon vous, est-ce que le fait que le client soit connu et suivi par vous et vos collègues banquiers (à la fois) facilite le processus de traitement de sa demande, la décision de financement ou les conditions d'accès au financement?

Si oui, comment pouvez-vous l'expliquer?

(Lien entre la confiance interorganisationnelle et le processus de traitement de la demande, l'accès au financement et les conditions d'accès au financement)

16. En vous référant au même client comme indiqué précédemment, veuillez nous dire si selon votre institution (soit vous et vos collègues banquiers) :

- Ce client réalise ses promesses *(comment ou un exemple)*
- Ce client est honnête avec vous *(comment ou un exemple)*
- Les informations fournies par ce client sont crédibles *(exemple)*
- Ce client est soucieux du succès de votre institution *(comment ou exemple)*

- Lorsque vous avez pris votre décision, ce client a considéré que le bien-être de la banque est aussi important que celui de son entreprise (*comment ou exemple*)
- Ce client agit selon les intérêts de votre institution (*comment ou exemple*)
- Ce client est digne de confiance (*comment ou exemple*)

(Identification des déterminants de la confiance interorganisationnelle)

17. Selon vous, la confiance que vous et vos collègues avez envers votre client suffit-elle pour qu'il accède au financement sollicité et dans les conditions souhaitées (montant, durée de l'emprunt et garanties exigées)?

Si oui, pouvez-vous nous expliquer

Si non, qu'est-ce que le client devrait démontrer de plus?

(Permet de comprendre si la confiance au niveau organisationnel est substituable ou complémentaire à la disponibilité des informations objectives ou formelles)

À présent, référez-vous à un client qui a enregistré depuis au moins deux ans une augmentation de son chiffre d'affaires avant la Covid-19 et dont la demande de marge de crédit a été refusée.

18. Parlez-nous des principales raisons de refus de ce financement.

(Insuffisance d'informations financières dans le dossier de demande de crédit, absence ou insuffisance de garantie, déficit de compétences du propriétaire-dirigeant ou autres éléments liés à sa réputation ou sa personnalité)

19. Intervenez-vous parfois pour permettre au client d'améliorer son dossier et le rendre finançable?

C. Répondant

20. Depuis Combien d'années travaillez- vous dans le secteur bancaire?

Depuis Combien d'années travaillez-vous dans la banque actuelle?

(Expérience dans le secteur d'activité influence l'attitude et le comportement des individus et leur prédisposition à faire confiance)

21. Dans quel intervalle d'âge vous situez-vous?

18-25	<input type="checkbox"/>	46-55	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>	56-65	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>	Plus de 66 ans	<input type="checkbox"/>

22. Quel est votre plus haut niveau d'études complétées?

Études collégiales	<input type="checkbox"/>
Université-baccalauréat	<input type="checkbox"/>
Université –Maîtrise	<input type="checkbox"/>
Université-Doctorat	<input type="checkbox"/>

23. Dans votre métier, avez-vous déjà connu des expériences difficiles avec les PME? Si oui, comment ces expériences ont-elles influencé la façon d'exercer votre métier aujourd'hui?

Merci une fois de plus pour votre participation. Pour rappel, je suis Mr Crispin Enagogo, principal responsable de cette étude. Vous trouverez mes coordonnées sur le formulaire de consentement que vous avez signé. J'aurai le plaisir de répondre à vos questions éventuelles en lien avec cette étude et si vous le désirez, je vous transmettrai aussi les principaux résultats de cette étude. Merci pour votre disponibilité.

ANNEXE D
FORMULAIRE D'INFORMATIONS ET DE CONSENTEMENT DESTINÉ
AUX PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DES PMEC



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche :	<i>Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des petites et moyennes entreprises en croissance au financement bancaire</i>
Mené par :	Crispin Enagogo, chercheur responsable, candidat au Doctorat en Administration des Affaires, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières
Sous la direction de :	Josée St-Pierre, Professeure titulaire, département de finance et économique, Université du Québec à Trois-Rivières
Déclaration de conflit d'intérêts :	Il n'y a aucun conflit d'intérêt pouvant émaner du responsable de ce projet ni de sa directrice de thèse.

Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre *le lien entre les pratiques de gestion, le développement de la confiance entre les banquiers et les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises en croissance et l'accès de ces entreprises au financement bancaire*, serait grandement appréciée. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet.

Objectifs et résumé du projet de recherche

Le projet de recherche intitulée « Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des petites et moyennes entreprises en croissance au financement bancaire » vise à répondre à la question principale de recherche suivante : comment améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises en croissance (PMEC) au financement bancaire ? En cherchant à répondre à cette question, notre démarche veut (1) identifier des pratiques d'affaires mobilisées par les propriétaires-dirigeants des PME qui permettent de renforcer leurs liquidités et de développer leur confiance mutuelle avec les banquiers et (2) comprendre comment la confiance se développe entre les banquiers et les propriétaires-dirigeants des PME en croissance, en vue d'obtenir des meilleures conditions d'accès au financement pour ces entreprises. Les résultats de cette démarche contribueront à faciliter le processus de financement bancaire des PME et fourniront à celles-ci des outils nécessaires au développement de la confiance de leurs bailleurs de fonds. Ces résultats seront aussi utiles à d'autres intervenants auprès des PME, tels que les accompagnateurs, des formateurs et des consultants.



Nature et durée de votre participation

En tant que participant, votre responsabilité se limite à répondre librement, en 20 minutes environ, au questionnaire transmis par courrier électronique et à une entrevue téléphonique d'environ 45 minutes, au moment qui vous convient. Cette entrevue sera enregistrée pour faciliter nos analyses. Le questionnaire et le guide d'entretien abordent 4 thèmes principaux suivants : les caractéristiques du financement obtenu et la relation bancaire de votre entreprise, les pratiques de gestion, les caractéristiques de votre entreprise et certaines informations relatives au dirigeant.

Risques et inconvénients

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au questionnaire (20 minutes) et à l'entrevue (45 minutes) demeure le seul inconvénient.

Avantages ou bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'impact des pratiques d'affaires sur la confiance des banquiers dans le contexte du financement des PME est un bénéfice de votre participation. Aussi cette recherche améliorera sans doute vos connaissances, en tant que propriétaire-dirigeant d'entreprise, sur les facteurs qui pourraient renforcer votre capacité à générer des liquidités et la confiance de vos bailleurs de fonds, dans le but d'accéder dans les meilleures conditions au financement externe.

Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Elles seront stockées dans un dossier protégé sur le cloud de l'UQTR et dans un disque dur externe, accessible par un mot de passe. Votre confidentialité sera assurée et votre anonymat et/ou celui de votre organisation sera respecté selon votre propre désir. Un code empêchant l'identification des participants sera utilisé dans les analyses et la diffusion scientifique des résultats. Celles-ci se feront sous forme de thèse, articles ou communications dans des congrès.

Les seules personnes qui auront accès aux informations confidentielles sont le chercheur responsable, Mr Crispin Enagogo, et sa directrice de thèse, la professeure Josée St-Pierre, qui ont signé un engagement à la confidentialité. Vos données ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. Elles seront détruites après diffusion scientifique des résultats. Ainsi, nous détruirons les données par la suppression du dossier du cloud de l'UQTR.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Mr CRISPIN ENAGOGO, courriel : crispin.enagogo@uqtr.ca

Surveillance des aspects éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-21-273-07.26 a été émis le 24 février 2021.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.



CONSENTEMENT

Engagement du chercheur

Moi, **Crispin A. Enagogo**, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Engagement de la directrice de thèse

Moi, **Professeure Josée St-Pierre**, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « **Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des PME en croissance au financement bancaire** ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Je consens à être enregistré/filmé.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Chercheur responsable:	
Signature :	Date : 1 ^{er} juin 2021
Nom : Crispin A. Enagogo	
Directrice de thèse :	
Signature :	Date :
Nom : Josée St-Pierre	
Participant	
Signature :	Date :
Nom :	

**Résultats de la recherche**

Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent, à la fin de l'étude. Indiquez l'adresse électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne, si vous le désirez :

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudrait en informer le chercheur responsable.

ANNEXE E
FORMULAIRE D'INFORMATIONS ET DE CONSENTEMENT DESTINÉ
AUX BANQUIERS



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche :	<i>Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des petites et moyennes entreprises en croissance au financement bancaire</i>
Mené par :	Crispin A. Enagogo, chercheur responsable, candidat au Doctorat en Administration des Affaires, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières
Sous la direction de :	Josée St-Pierre, Professeure titulaire, département de finance et économique, Université du Québec à Trois-Rivières
Déclaration de conflit d'intérêts :	Il n'y a aucun conflit d'intérêt pouvant émaner du responsable de ce projet ni de sa directrice de thèse.

Préambule

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre *le lien entre les pratiques de gestion, le développement de la confiance entre les banquiers et les propriétaires-dirigeants des petites et moyennes entreprises en croissance et l'accès de ces entreprises au financement bancaire*, serait grandement appréciée. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire ce formulaire. Il vous aidera à comprendre ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable de ce projet.

Objectifs et résumé du projet de recherche

Le projet de recherche intitulée « *Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des petites et moyennes entreprises en croissance au financement bancaire* » vise à répondre à la question principale de recherche suivante : comment améliorer l'accès des petites et moyennes entreprises en croissance (PMEC) au financement bancaire ? En cherchant à répondre à cette question, notre démarche veut (1) identifier des pratiques d'affaires mobilisées par les propriétaires-dirigeants des PME/C qui permettent de renforcer leurs liquidités et de développer leur confiance mutuelle avec les banquiers et (2) comprendre comment la confiance se développe entre les banquiers et les propriétaires-dirigeants des PME en croissance, en vue des meilleures conditions d'accès au financement pour ces entreprises. Les résultats de cette démarche contribueront à faciliter le processus de financement bancaire des PME en croissance et fourniront à celles-ci des outils nécessaires au développement de la confiance de leurs bailleurs de fonds. Ces résultats seront aussi utiles à d'autres intervenants auprès des PME, tels que les accompagnateurs, des formateurs et des consultants.



Nature et durée de votre participation

En tant que participant, votre responsabilité se limite à répondre librement aux questions posées au cours d'une entrevue téléphonique d'environ 60 minutes au moment qui vous convient. Celle-ci sera enregistrée pour faciliter nos analyses. Les questions abordent les trois thèmes principaux suivants : le développement de la confiance entre vous et vos clients, l'impact de la confiance sur la décision de financement des entreprises et quelques informations sur votre expérience personnelle.

Risques et inconvénients

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 60 minutes, demeure le seul inconvénient.

Avantages ou bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'impact des pratiques d'affaires sur la confiance des banquiers dans le contexte du financement des PME en croissance est un bénéfice de votre participation. Aussi cette recherche améliorera sans doute vos connaissances, en tant que financier, des facteurs qui pourraient faciliter la collaboration avec les représentants des PME.

Compensation ou incitatif

Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Elles seront stockées dans un dossier protégé dans le cloud de l'UQTR. Votre confidentialité sera assurée et votre anonymat et/ou celui de votre organisation sera respecté selon votre propre désir. Un code empêchant l'identification des participants sera utilisé dans les analyses et la diffusion scientifique des résultats. Celles-ci se feront sous forme de thèse, articles ou communications dans des congrès.

Les seules personnes qui auront accès aux informations confidentielles sont le chercheur responsable, Mr Crispin Enagogo, et sa directrice de thèse, la professeure Josée St-Pierre, qui ont signé un engagement à la confidentialité. Les données seront détruites après diffusion scientifique des résultats par suppression du dossier du cloud de l'UQTR et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Mr CRISPIN ENAGOGO, cellulaire : 819 979 2745, courriel : crispin.enagogo@uqtr.ca

**Surveillance des aspects éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-21-273-07.26 a été émis le 24 février 2021.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.



CONSENTEMENT

Engagement du chercheur responsable

Moi, **Crispin A. Enagogo**, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Engagement de la directrice de thèse

Moi, **Professeure Josée St-Pierre**, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « **Gestion des liquidités, confiance interorganisationnelle et accès des PME en croissance au financement bancaire** ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

Je consens à être enregistré/filmé.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Chercheur responsable:	
Signature :	Date : 3 ^{er} Juin 2021

Nom : **Crispin A. Enagogo**

Directrice de thèse :	
Signature :	Date :

Nom : **Josée St-Pierre**

Participant	
Signature :	Date :

Nom :

Résultats de la recherche

Numéro du certificat : CER-21-273-07.26
Certificat émis le 24 février 2021



Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent, à la fin de l'étude. Indiquez l'adresse électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne, si vous le désirez :

Adresse :

Si cette adresse venait à changer, il vous faudrait en informer le chercheur responsable.

ANNEXE F
DÉROULEMENT DES ENTRETIENS ET STRUCTURE DU MATÉRIAU
D'ANALYSE

Catégorie de participants	Code	Date de l'entretien	Lieu/Moyen	Durée en minutes	Nombre de page de verbatims	Nombre de codes générés	Nombre de références
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _A	17 septembre 2021	Visioconférence-Team	38	6	20	25
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _B	22 octobre 2021	Téléphone	58	16	29	35
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _C	29 octobre 2021	Téléphone	47	11	24	27
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _D	20 février 2022	Téléphone	43	11	17	25
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _E	1 ^{er} mars 2022	Téléphone	55	11	19	21
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _F	3 mars 2022	Téléphone	48	13	20	32
Propriétaire-dirigeant	P.-Dir _G	20 mars 2022	Téléphone	46	13	27	38
Banquier	B1	17 juin 2021	Visioconférence-Team	71	17	101	155
Banquier	B5	17 juin 2021	Visioconférence-Team	74	19	34	48
Banquier	B2	1 ^{er} juillet 2021	Présence	118	19	107	158
Banquier	B4	3 novembre 2021	Visioconférence-Zoom	111	21	43	52
Banquier	B3	18 septembre 2021	Visioconférence-Zoom	67	14	44	75
Banquier	B4	21 septembre 2021	Présence	68	13	46	65

ANNEXE G
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES

Caractéristiques	Delta	Omega	Zeta	Sigma	Pi	Iota	Theta
Année de création	1976	1988	1947	1991	2013	2002	1989
Nbre d'employés	55	78	8	10	10	44	40
Pourcentage de contrôle par l'entrepreneur et/ou avec les membres de sa famille.	50-100 %	50-100 %	50-100 %	50-100 %	100 %	50-100 %	50-100 %
Dirigeant principal répondant auprès des institutions financières.	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Marché	Québec et reste du Canada et E.-U.	Québec et reste du Canada et Europe	Québec et reste du Canada	Québec et reste du Canada	Québec	Québec et reste du Canada	Québec
Principaux clients	Grands distributeurs alimentaires.	Gouvernement du Québec; centres de réadaptation et autres distributeurs.	Exportateurs du bois transformé, fermes agro-pastorales.	Contractants du secteur de la construction.	Coopératives de logement et particuliers.	Consortium de télécommunication.	Ménages
Facteur de croissance	Innovation de produit et de marché.	Innovation de produit, différenciation et diversification de marché.	Diversification de produits, demande du secteur de la rénovation.	Extension du marché et croissance de secteur construction et rénovation.	Croissance du marché de rénovation.	Dynamise du secteur de télécommunication, diversification géographique et nouveaux produits.	Diversification géographique et commerce en ligne.

Source : résultats des entrevues et du sondage.

ANNEXE H
BESOINS DE FINANCEMENT AYANT INDUIT LA DEMANDE DE LA
MARGE DE CRÉDIT

Besoins financiers*	P.-Dir _A	P.-Dir _B	P.-Dir _C	P.-Dir _D	P.-Dir _E	P.-Dir _F	P.-Dir _G
Besoins d'exploitation induits par la demande des nouveaux clients.	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■
Besoins d'exploitation induits par la demande des clients habituels.	■ ■					■ ■	■ ■
Besoins d'exploitation induits par l'introduction des nouveaux produits/services.		■ ■	■ ■				■ ■
Protection contre les risques d'insuffisance de fonds.	■ ■					■ ■	■ ■
Besoins de tirer avantage d'escomptes offerts par les fournisseurs.				■ ■			■ ■

*La couleur noire désigne un besoin communiqué à la banque et grise un besoin auquel les fonds ont été affectés.

ANNEXE I
RELATION BANCAIRE DES PMEC PARTICIPANTES

	P.-DirA	P.-DirB	P.-DirC	P.-DirD	P.-DirE	P.-DirF	P.-DirG
Capacité de fournir l'information exigée par le banquier.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Assistance du banquier pour remplir les formalités et la constitution du dossier.	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
Pourcentage de la marge de crédit obtenu/au montant sollicité.	75-100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Durée de la marge de crédit en mois.	12	12	24	5	6	6	60
Première demande financement.	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
Nombre de relations bancaires.	1	1	2	1	2	1	2
Durée de la relation en années.	10	12	1	11	9	11	33
Nombre de conseillers en relation dans sa banque principale.	1	1	1	1	1	1	1

ANNEXE J
PRATIQUES DE GESTION LIÉES AUX ACTIVITÉS DE COLLABORATION
ET DE COMMUNICATION

Pratiques d'affaires	P.-Dir_A	P.-Dir_B	P.-Dir_C	P.-Dir_D	P.-Dir_E	P.-Dir_F	P.-Dir_G	n
Utilisation des services gouvernementaux de soutien aux entreprises.	2	1	2	2	2	1	1	4
Discussion de la gestion de l'entreprise en comité exécutif ou équipe de direction.	2	2	2	1	1	2	2	5
Communication fréquente de l'évolution et des défis de l'entreprise au banquier.	2	2	2	2	3	2	3	7
Communication avec le banquier sur certaines décisions ayant un impact sur le fonctionnement de l'entreprise.	2	2	2	2	2	2	2	7
Utilisation des informations des états financiers pour la prise des décisions de gestion.	2	2	2	2	2	2	2	7

Source : résultats de sondage.

Avec 1 = pratique d'affaires absente; 2 = présente AVANT l'obtention de la marge de crédit; 3 = présente APRÈS l'obtention de la marge de crédit.

ANNEXE K
ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE DES BANQUIERS ENVERS LES
PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DES PME

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Attribut : caractéristiques socio-démographiques			
Âge	Compétence	L'âge peut être lié à l'expérience du P.-Dir et signaler ses compétences managériales.	En fait lui, actuellement le promoteur a pratiquement 60 ans, il a énormément d'expérience (B1).
	Bienveillance	L'âge du P.-Dir peut annoncer le besoin de relève à la direction de l'entreprise et le risque lié à sa gestion. Il signale de ce fait la bienveillance du P.-Dir.	Mais s'il y a une nouvelle demande de la marge de crédit et qu'il y a un seul entrepreneur au-delà de 65 ans, ça se peut qu'avant d'autoriser la marge de crédit, qu'on demande un planning de relève (B3). Moi personnellement, quand on parle des assurances, au-delà de 65 ans, les entrepreneurs ne sont pas couverts et c'est-à-dire nos prêts ne seront pas couverts totalement. Nous aurons besoin de suppléments d'informations en ce moment-là (B2).
Capacité financière	Compétence	Le bilan financier personnel est un signal compétence managériale, qui se traduit par les capacités individuelles de la personne à bien gérer son patrimoine. En signalant aussi la disponibilité de garantie, elle contribue à la réduction de l'asymétrie d'information et du risque moral.	Parce que l'épargne de côté, ça veut dire voilà une personne qui ne prend pas tout son revenu pour le dépenser. Parce que ça veut dire que si la banque te donne du crédit, il ne faut pas que tu prennes tout ce crédit tu dépenses au lieu de le prendre pour aller mettre dans ce pourquoi on t'a donné ce crédit. C'est très important que la banque voit dans les actifs le comportement de quelqu'un qui est responsable. (B3) Les actifs personnels, c'est très important pour nous, car ils amènent une confiance supplémentaire (B3).
Éducation	Compétence	Le niveau et le domaine d'éducation constituent des signaux de compétence managériale ou technique du P.-Dir.	Je ne peux vous dire à quel point nous attribuons une valeur à ce diplôme, premier cycle ou deuxième cycle, mais on peut le noter dans nos analyses qualitatives et dans nos commentaires évidemment, on en fait référence, ça peut aider également dans nos dossiers (B1). Et lui en tant qu'entrepreneur, aussi il a un baccalauréat en administration des affaires. Donc moi je me suis dit il connaît ce qu'est la gestion de son entreprise (B2).
Expérience / parcours professionnel	Compétence	Expérience dans le secteur d'activités qu'à la direction de l'entreprise réduisent l'incertitude et le risque de gestion et signale les compétences du P.-Dir.	Puis je vais poser des questions sur son historique d'expérience. Est-ce que ça fait si longtemps qu'il travaille dans le domaine, est-ce qu'il a de bonnes compétences de gestion, c'est comme tous des éléments qui sont vraiment importants pour savoir si j'octroie une marge de crédit (B6). C'est-à-dire, qu'on va effectuer une recherche globale qui touche les dirigeants, qui touchent la réputation de ces dirigeants, depuis combien d'années qu'ils sont en affaires, depuis combien d'années ils gèrent leur entreprise, leur connaissance du secteur d'activité (B3).

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Historique de la relation bancaire	Bienveillance	Garder une historique de la relation bancaire avec son institution permet de réduire l'asymétrie d'information, renforce la perception de la bienveillance et la confiance des banquiers.	Oui, c'est sûr qu'avec une historique d'affaires, quand ça fait 10, 20 ans qu'il est chez nous, une fois de temps en temps, il achète un équipement sur cinq ans, il rembourse. Il m'appelle deux ans plus tard, pour demander un prêt afin d'acquérir un nouvel équipement. Il a favorisé ce lien de confiance qui fait qu'au fil des années, que ce soit un autre directeur de comptes ou moi-même dans ce dossier-là, nous avons accès aux informations d'il y a par exemple 10 ou 20 ans sur les clients. Cela me permet de voir que c'est un bon client chez nous (B6).
Implication communautaire	Bienveillance	L'implication communautaire peut rencontrer des valeurs partagées d'une institution financière et signaler la bienveillance du client.	Chez nous, je pense, je ne dirais pas que nous sommes les seuls qui regardons cela, mais on le regarde beaucoup. Notre institution elle-même verse des millions, soit pour la cause des personnes les plus démunies, soit des personnes qui ont des problèmes d'handicap soit mental ou physique ou social. Donc c'est une vocation que nous avons. Oui on regarde ça, parce qu'il faut qu'il y ait une implication dans la communauté (B4).
Implication dans la gestion de son entreprise	Bienveillance	Le degré d'implication du P.-Dir dans ses affaires est un indicateur de l'intérêt accordé à sa pérennité. Cela traduit sa bienveillance du point du banquier.	Donc c'est quand qu'on a une personne qui est bienveillante, impliquée, on a évolué pour plusieurs années, on a plus de confiance en sa capacité à gérer l'entreprise, assurer le remboursement des dettes. S'il est nonchalant ça va être le contraire. Les choses vont être en désordre, mais à ce moment-là, on peut aussi faire du financement, parce que la solidité [financière] peut être là aussi, mais à ce moment-là la valeur des actifs pris en garantie va être plus d'importante (B4).
Réputation	Intégrité	La réputation du P.-Dir constitue un atout majeur pour sa crédibilité.	L'autre chose qui est souvent très appréciée la réputation de la personne, parce que on va « googler » son nom et il ne faut pas que son nom soit lié aux informations défavorables. C'est-à-dire qu'il ne faut pas qu'on dise que cette personne-là a été dans un incident ou son nom a été cité dans une histoire. Parce que si la banque dit que la personne est mentionnée dans une telle histoire, alors c'est une personne à qui on ne va pas faire confiance (B3). L'entrepreneuse dont je parle est passé dans plusieurs émissions télévisées et magazines de presse. Elle a une bonne historique dans son domaine. Non seulement ses produits sont de bonne qualité, elle donne aussi des cours sur leur utilisation. Elle a représenté le Canada dans des compétitions internationales. Donc, ça m'a donné beaucoup de crédibilité (B6).
Valeurs partagées	Bienveillance	Le fait de partager les mêmes valeurs avec la banque signale une	Chez nous, je pense, je ne dirais pas que nous sommes les seuls qui regardons cela. Mais on le regarde beaucoup, parce que l'institution elle-

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
		convergence des pratiques dans les affaires.	même verse des millions, ou bien soit pour la cause des personnes les plus démunies, soit des personnes qui ont des problèmes d'handicap soit mental ou physique ou social. Donc c'est une vocation qu'elle a. Moi, parfois, je prends des dossiers qui demandent du financement, je trouve que notre institution, dans l'historique du dossier, a déjà plus de 100 000 \$ dans leur compte. C'est à dire donc oui on regarde ça. Parce qu'il faut qu'il y ait une implication (B2).
Attribut : Attitude			
Ambitieux	Compétence	L'ambition renforce les chances de pérennisation de l'entreprise en limitant les risques de sortie entrepreneuriale. Un client ambitieux émet des signaux de compétence managériale.	Plus que le dossier financier, la décision s'était fondée exactement sur son ambition et sa transparence. Il a plusieurs projets d'agrandissement et d'installation de nouveaux équipements. Pour nous c'est un client pour plusieurs années-là. Et moi ce qui m'a quand même motivé, l'information qui m'a quand même poussé primordialement après avoir vérifié ses données à lui est du fait qu'il veut aller de l'avant. Il a commencé par vendre au Québec, il est allé prendre le marché au niveau du Canada et il veut maintenant aller en France et je sais que le potentiel est là en France (B2).
Cohérent	Intégrité	La cohérence est un signe de stabilité dans le comportement et les actions du client. En signalant l'intégrité du client, elle permet de réduire la perception du risque moral.	Il y aura beaucoup de dialogues, il y aura beaucoup de discussions. Entre temps, tout ce qu'on va se dire, si je ne retiens pas, je les note. Il ne faudrait pas qu'il y ait une incohérence. Une fois qu'il y a une incohérence dans les propos, je commence à douter de ta bonne foi, je me dis qu'il y a quelque chose qui ne va pas là (B6).
Déterminé	Compétence	Un dirigeant déterminé fait preuve de compétence et se soucie de la pérennité de son entreprise.	Parce que la banque préfère un dirigeant qui est passé à travers plusieurs cycles économiques, les récessions, les ralentissements. Donc on voit que la personne est aguerrie. Ce sont justement les personnes qui ont du caractère. Voilà la banque veut des dirigeants qui ont du caractère, qui disent oui je rencontre une difficulté, mais voici mon plan d'action et c'est un plan d'action qui tient la route pour pouvoir renverser la vapeur et travailler (B3).
Dynamique	Bienveillance	Un comportement dynamique évoque la réactivité dans la communication, la proactivité et la préparation des documents. Cette	L'une des choses aussi dans les pratiques de gestion qu'on peut regarder et qu'on prend aussi en ligne de compte, c'est le fait de donner les documents à temps [...]. Donc, ce sont aussi des choses qui viennent faire en sorte que le fait d'être toujours en retard érode la confiance que la banque peut avoir (B3). Mais si la personne est rapide, tu vois qu'elle veut

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
		attitude est bienveillante vis-à-vis du banquier.	son financement puis qu'elle fournit des efforts pour l'obtenir, puis on travaille en collaboration, ça va venir influencer ma perception (B6). Les gens bienveillants sont très réactifs. Si vous demandez des informations supplémentaires, ils vont nous les fournir rapidement (B3).
Fait preuve de bonne foi	Intégrité	Pour le banquier, la bonne foi du client est un gage d'honnêteté et de loyauté et signale son intégrité.	Une fois qu'il y a une incohérence dans les propos, je commence à douter de ta bonne foi, je me dis qu'il y a quelque chose qui ne va pas là (B2).
Honnête	Intégrité	L'honnêteté évoque la cohérence et l'exactitude des informations. Elle renforce la fiabilité signale l'intégrité du P.-Dir et contribue à la réduction de l'asymétrie d'information.	Donc si dans ton dossier on trouve que tu as eu des difficultés en un moment donné, par exemple, tu as des chèques qui ont été retournés, tu as eu peut-être des retards sur ta carte de crédit que tu ne peux pas expliquer ou que tu as expliqué à un conseiller et quand je te parle tu me donnes une autre version, là ça prouve que, tu n'es pas honnête (B2).
Loyal	Bienveillance	Faisant référence au respect de ses engagements contractuels, la loyauté signale la bienveillance en prenant en compte l'intérêt de l'autre partie au contrat.	Ça aussi ça nous donne quand même beaucoup d'informations si on voit que la personne a des retards sur ces cartes de crédits, ses engagements financiers, en ce moment-là ça va jouer sur notre décision de crédit (B1).
	Compétence	La loyauté signale aussi la compétence, en ce qu'elle reflète une certaine capacité organisationnelle qui facilite le respect de ses engagements.	Oui, évidemment, c'est sûr et certain, moi je pense que s'il respecte ses échéanciers, bien ça démontre une saine gestion de sa part, ça va de soi (B1). Donc quand on commence à avoir des retards dans le « reporting », c'est à dire qu'on ne reçoit pas les états financiers à temps, la banque sait déjà qu'il y a un problème. Parce qu'une compagnie qui transige bien, qui tient bien ces choses à jour, sait qu'elle a en reporting à faire, parce que le reporting c'est dans le contrat, en fait. Comme si tu t'es engagé avec la banque, donc c'est une responsabilité, donc on te juge aussi là-dessus. Donc c'est aussi des choses qui viennent faire en sorte que si t'es toujours en retard, c'est éroder la confiance que la banque peut avoir (B3).
Ouvert	Bienveillance	L'ouverture limite l'asymétrie d'information. En étant ouvert, le P.-Dir est bienveillant et facilite le travail du banquier.	Il faut que les personnes soient ouvertes à 100 %. C'est parce que même s'elles ne sont pas ouvertes, on va tout trouver pareil. C'est ça la réalité. On n'a pas de choix, et peu important l'entreprise ou la structure fiscale, d'aller jusqu'au bout des individus, afin de faire ressortir leur bureau de crédit personnel primitif (B4).

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Proactif	Compétence	La proactivité est un signal de compétence, car elle évoque une certaine anticipation des risques organisationnels et de solutions à y apporter en vue de la santé financière de l'entreprise.	Si on voit que l'entrepreneur est vraiment en avance, puis il contrôle bien ses coûts, il sait que dans son budget de caisse dans 6 mois il va avoir peut-être une problématique de liquidités, d'entrée de fonds, mais ça va jouer également, pour l'appuyer ça va être positif (B1).
Traitement des employés	Bienveillance	Le traitement de son personnel est un signal de préoccupation des intérêts des autres partenaires en affaires.	Exact si le marché est en pleine effervescence, si la valeur nette n'est pas là, c'est parce qu'il a investi tout son argent dans l'entreprise. Mais dans ce cas, l'implication de l'individu comme est aussi facile à déceler. S'il sacrifie son personnel pour faire favoriser son <i>business</i> on va le reconnaître (B4).
Visionnaire	Compétence	P.-Dir visionnaire est capable d'entrevoir l'avenir de son entreprise, en vue de la placer sur une trajectoire de performance pour sa pérennité.	Il y a quand même d'autres facteurs qui vont entrer en ligne de compte, surtout quand on discute des projets futurs. Pour certains, c'est vraiment clair, pour d'autres, c'est flou. Il devient possible de comprendre l'individu et comment il voit son <i>business</i> et où est-ce qu'il peut se rendre avec ça (B4).
Attribut : Aptitude			
Avoir des connaissances de l'activité, du marché et de l'environnement externe	Compétence	Les connaissances de l'activité, le marché et de l'environnement signalent la <i>compétence technique et managériale du dirigeant</i> , réduisent l'incertitude sur la rentabilité et limitent la perception du risque de faillite.	Si je pose une question, justement, c'est quoi ses objectifs à court ou moyen terme ou si je pose une question spécifique disons sur sa clientèle, son secteur d'activités, s'il connaît bien son marché, je pense ça démontre justement à quel point il connaît bien son entreprise, son secteur d'activité, tout son environnement externe, donc oui ça c'est une forme de confiance qui puisse se développer, car un dirigeant a plus de chance de ne pas tomber en faillite (B1). Déjà en partant, ça part avec une bonne crédibilité parce qu'elle connaît son domaine et non seulement qu'elle produit des planches, en plus, elle donne des cours sur l'utilisation des <i>paddle boards</i> . C'est bien déjà en partant. Tu connais ton domaine! C'est vraiment important parce que tu pourrais avoir le meilleur gestionnaire avec beaucoup d'argent. Il se lance dans un secteur qu'il ne connaît pas. Ça, c'est un des premiers critères que je regarde : la connaissance du secteur d'activité (B6).
Capacité de planification	Compétence	La disponibilité d'un plan d'action signale les compétences managériales du P.-Dir et réduit la perception du risque de faillite.	Les entrepreneurs ont besoin d'un plan d'actions assez solide. Quand un plan d'actions est solide, les gens sont solides. Ça nous donne beaucoup d'arguments qualitatifs pour soutenir notre décision (B4).

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Capacité en communication	Bienveillance	La régularité dans la communication réduit l'asymétrie d'information, témoigne <i>la bienveillance</i> du dirigeant et réduit la perception du risque moral.	Puis c'est sûr et certain que ça va être plus facile de convaincre nos autorisateurs de crédit également si on a l'information en avance et si l'on sait que notre client a peut-être passé un moment un peu plus difficile pendant une période, pendant un trimestre. Je pense que le client qui est bienveillant dans son affaire, ça va l'aider également dans la relation avec son banquier. Puis, justement, si ce client nous avertit en avance, on est en mesure de se préparer puis offrir des solutions qui vont être adaptés ou même aller chercher des partenaires (B1).
Capacité en communication	Compétence	La clarté et la précision dans la communication réduit l'asymétrie d'information et signale la <i>compétence</i> du P.-Dir.	Moi je pense que, justement, le fait d'être transparent, de bien dialoguer, puis si je pose une question, justement, c'est quoi ses objectifs à court ou moyen terme ou si je pose une question spécifique disons sur sa clientèle, son secteur d'activités, s'il est en mesure de bien répondre [...] donc oui ça c'est une forme de confiance qui puisse se développer (B1).
Disposer d'un réseau	Compétence	Le réseau du P.-Dir lui fournit un accès à l'information, contribue à cet effet à la réduction de l'incertitude et le risque de faillite et signale la compétence du dirigeant.	Donc, sa part de marché est en croissance, différents partenaires aussi à l'international, puis qu'il faut comprendre qu'il travaille avec des firmes de ressources humaines justement à l'étranger qui lui fournissent beaucoup d'informations et du personnel. On le voit là, ça reste une problématique. Ce qu'on regarde ici c'est l'environnement externe (B1).
Disposer des Capacités managériales	Compétence	La preuve des capacités managériale est une garantie d'une bonne organisation, signale la <i>compétence</i> du dirigeant et permet de réduire la perception du risque de faillite.	En fait, le marché, je pense qu'il connaît bien, mais je pense qu'il a de la misère à gérer son temps, puis à gérer les coûts pour les minimiser, pour que son entreprise devienne rentable (B6).
Innovateur	Compétence	L'innovation est gage de pérennité pour l'entreprise, limite le risque de faillite et signale la compétence du P.-Dir.	Je pense qu'à ce niveau-là, il a la connaissance du marché, mais cela ne suffit pas. Il devrait aller chercher peut-être de nouveaux clients, d'être innovateur aussi dans son secteur, parce que tu sais, le client dont je vous parle est dans le secteur de l'imprimerie. On s'entend que là maintenant avec les nouvelles technologies, les gens sont sur internet et ce secteur est de moins en moins pertinent. Il faut vraiment réussir à sortir du lot, en proposant de nouvelles façons de faire, justement pour nous convaincre (B6). Lui a simplement racheté des parts, il a racheté de actionnaires en place. Mais au-delà de tout ça, l'historique de l'entreprise est bonne. Lui a

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
			apporté un nouveau secteur, une nouvelle avenue là-dedans qui est dans le recrutement international (B1).
Caractéristiques de l'entreprise			
Âge	Compétence	L'âge de l'entreprise signale les compétences managériales et la maturité de sa gouvernance.	Oui, sa gouvernance en fait, ce qu'il faut comprendre, c'est une entreprise qui est bien établie, depuis une trentaine d'année. [...] La gouvernance d'entreprise est excellente à nos yeux, par son bagage, par son expérience, au niveau de la gestion. On n'avait aucun doute sur la qualité de la gouvernance de l'entreprise (B1).
Collaborateurs/employés	Compétence	Le niveau du capital humain du capital humain des employés est un signal de compétence qui réduit les risques organisationnels.	Son FR était très bon. Le truc c'est que le premier critère n'est pas atteint parce que si je regarde les 10 % du chiffre d'affaires, il n'est pas encore là. Mais qu'est-ce qu'on utilise? On regarde l'expérience du client, ce qu'il a dans le domaine. Deuxièmement, l'équipe qui l'a autour de lui tu vois? (B2). C'est une plus grande équipe, on va dire 50 à 60 employés. Ils sont deux ou trois là-dedans, il y en a un qui comptable de formation puis un autre qui est directeur d'usine, ça donne un gage de compétence, chacun accomplit sa tâche, puis ils ont leur force-là, donc ça fait une équipe complémentaire, puis c'est bon (B4).
Contrôle familial	Bienveillance et compétences	Le contrôle familial est associé à une bienveillance des dirigeants vis-à-vis du patrimoine familial, le partage des valeurs et d'expertise qui soutiennent la pérennité de la firme.	La pérennité. Parce que lui a acheté cela de son père, puis après ça, il veut le relayer à son fils qui a intérêt pour ça. Cela fait que la pérennité est assurée en tant que telle... C'est souvent celle familiale parce que les gens vont penser à l'autre génération suivante, ce n'est pas de répondre à leurs besoins et désirs actuel au péril de l'entreprise... (B4). ...le scénario évitable c'est évidemment une liquidation, c'est tout le monde qui perd là-dedans mais quand c'est une entreprise familiale, on sait que ça va être repris à l'interne, puis ça va se faire selon les modalités qui vont limiter le risque de la banque aussi (B2).
Croissance du CA	Compétence	La croissance du CA est un gage de pérennité pour l'entreprise.	Et notamment c'est la raison pour laquelle il est venu vers nous parce qu'il veut sa croissance. Qui dit croissance dit augmentation du chiffre d'affaires, donc ça, ça m'a motivé d'aller de l'avant dans le dossier (B2). Quand c'est une entreprise en croissance qui est attirante pour d'autres compétiteurs, c'est sûr la pérennité va être là aussi, parce qu'ils vont se faire acheter par quelqu'un d'autre (B4).

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Équipe entrepreneuriale	Compétence	Une équipe entrepreneuriale constituée sur base de la complémentarité renforce les compétences à la direction et la confiance des banquiers.	Deuxièmement tu peux ne pas avoir l'expérience mais oui j'ai une personne ressource avec moi, C'est une connaissance depuis des années, notre relation est très bonne, lui il travaille dans le domaine depuis 10, 15 ans et ça change tout (B2). La seule chose que je peux te dire c'est qu'il est accompagné par sa femme, qui a un diplôme d'éducatrice spécialisée. Qui dit éducatrice spécialisée, c'est quand même quelqu'un qui connaît les enfants... Donc c'était déjà quelque chose de potentiel pour lui d'avoir quelqu'un qui connaît les jouets, que veulent les enfants, qu'est-ce qui est adaptée aux enfants qui ont des troubles par exemple le spectre de l'autisme, tu vois. Donc il y avait l'accompagnement de sa femme tu vois (B2).
Équipements de production	Compétence	La bonne gestion des équipements production favorise la performance de l'entreprise et limite les risques de réduction de la productivité.	On regarde la durée de vie des équipements. Est-ce que vous recyclez vos équipements? Est-ce qu'après 5 ou 10 ans, vous les échangez chez le fabricant et il vous donne une ristourne ou vous en achetez de nouveaux? Oui donc c'est ça la plupart de temps, nous posons ces questions (B5).
Impact économique du financement	Bienveillance & compétence	L'impact économique du projet pour la communauté contribue à renforcer l'image et la réputation de la banque et traduit par ce fait la bienveillance des dirigeants de l'entreprise et leur compétence.	La chose qu'on va regarder vraiment, c'est de savoir au niveau de la création d'emplois, quel impact économique ça aura dans le fond, parce que ça aussi c'est un aspect qualitatif. Exemple est ce que tu vas aller embaucher des travailleurs journaliers, est-ce que c'est du monde qui a besoin d'une formation, d'une petite formation technique? Où est ce que tu vas aller embaucher un chef de production qui a par exemple on va dire un Bachelor admettons et trois ou quatre techniciens spécialisés en production (B5).
Localisation /investissement local	Bienveillance	La localisation de l'entreprise, avec un ancrage de terroir signale sa bienveillance et son implication communautaire, susceptible de réduire l'asymétrie d'information envers la banque.	Pour moi, c'était une nouvelle cliente, mais je voyais que c'était vraiment solide parce qu'elle fait des <i>paddle board</i> ici en Mauricie. Puis dans le fond, on parlait du « panier bleu » dans tout ça. Donc ça m'a donné beaucoup de crédibilité (B6).
Nombre d'employés	Compétence	La taille de l'entreprise signale sa capacité à générer les informations et signale les compétences managériales de son P.-Dir.	Ce sont justement des petites entreprises, disons des garages mécaniques, des commerces en détails, ce sont des entreprises qui n'ont pas souvent de rentabilité successive. C'est toujours noir ou blanc. C'est difficile parfois de prendre une décision pour la marge de crédit ou prêt à terme. Parce que souvent, vu que ce sont des petites PME qui n'ont pas de contrôleurs, pas de comptables dans l'entreprise, les états financiers, les informations financières ne sont pas souvent adaptées, comme certains

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
			contrôleurs qui nous envoient des états mensuels... En ce moment, l'analyse financière est plus difficile pour une petite entreprise (QUI).
Produit	Compétence	Le degré de maturité du produit et son niveau technologique signale du potentiel de rentabilité constitue un signal du niveau de l'expertise du P.-Dir.	Même si sur une année il n'y a pas de rentabilité ou qu'en deux ou trois ans de suite il n'est pas rentable, si le plan est clair et que le produit a du potentiel et évolue bien sur le marché, il y a moyen qu'on donne du financement quand même. Un produit qui a du potentiel est un produit novateur et en développement sur son marché (B4).
Projets futurs	Compétence	L'existence d'un projet futur clairement communiqué au banquier permet à ce dernier de bien apprécier la vision du P.-Dir et l'avenir de l'entreprise.	Comme je l'ai dit, nous finançons principalement la croissance. Quand nous discutons des projets futurs, nous trouvons que c'est vraiment clair pour un dirigeant, alors que pour un autre c'est flou. On peut alors saisir plus l'individu afin de comprendre comment il voit son business et où il peut se rendre avec ça (B4).
Roulement du personnel	Compétence	Le taux de roulement du personnel signale le risque de perte de productivité et de rentabilité. La rétention du personnel est un indicateur des compétences managériales du P.-Dir.	Un taux de roulement du personnel très élevé sera pris en compte dans nos analyses. [...] Souvent, on va le voir également au niveau de l'état financier, sur la ligne formation. (La formation) peut être un indice qui montre qu'il y a peut-être des départs et l'arrivée de nouveaux employés. Moi, j'analyse en profondeur en posant des questions pour mieux comprendre comment il fait pour justifier ces départs (B1).
Secteur d'activités	Compétence	Le secteur d'activités est un signal du succès et de la pérennité de l'entreprise.	C'est là qu'on va enrober justement la demande de financement. Est-ce un secteur d'activités qui est dynamique, compétitif ou au contraire est-ce un secteur d'activités qui est plus à risque, par exemple l'industrie du bois, par exemple qui l'a été pendant longtemps ou l'industrie hôtelière également qui est un peu plus risqué, les résidences de personnage âgé qui l'était et également la restauration et commerce en détails. Notre client se positionne justement dans un secteur d'activités où il y a de belles ouvertures et de belles opportunités de croissance dans les prochaines années. C'est pour cela qu'on l'a appuyé (B1).
Stabilité de l'équipe de direction	Compétence	La stabilité de l'équipe de direction traduit une bonne marche de l'entreprise. Pour le banquier, elle réduit la perception du risque managérial, signale les compétences et l'harmonie ainsi que la bonne organisation qui garantissent la pérennité.	Nous on essaie de prendre connaissance de la stabilité disons de l'exécutif. Par exemple est-ce que souvent il y a des mouvements? Par exemple, nous ouvrons notre compagnie à trois, qu'est-ce qui a fait que l'autre actionnaire est parti le premier? Parce qu'à chaque année ils sont obligés de faire une déclaration, une mise à jour du registraire des entreprises. Donc si on constate que l'année dernière il y avait un actionnaire qui n'est plus là, ou même nous dans nos dossiers d'historique on voit qu'il y a des changements de signature, on va donc se demander qu'est-ce qui a fait

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
			qu'il est parti? un actionnaire ne peut pas partir juste comme ça parce que je n'en veux plus. Peut-être il y a une raison : est-ce que c'est à cause d'un conflit en interne ou bien c'est parce que l'entreprise ne fonctionne pas comme il pensait, on essaie d'avoir ces informations (B2).
Structure organisationnelle	Compétence & Bienveillance	L'organisation de l'entreprise est un signal de bonne gestion et de l'ordre dans la coordination des tâches qui se reflètent dans les résultats financiers de l'entreprise. Elle montre aussi le degré d'implication du P.-Dir dans la gestion de son entreprise reflétant sa bienveillance.	Les autres aussi ils préfèrent ça, ça leur permet de nous montrer l'entreprise, ça nous permet de visiter l'entreprise, de rencontrer leurs employés clés, ça nous donne un peu le coup de pouce sur la façon dont l'entreprise est gérée, de fois même la propreté des lieux, l'organisation justement, ça peut nous en dire quand même beaucoup (B1). Je dirais que la chose qui frappe le plus en entrant c'est l'organisation où l'absence d'organisation, dans le deuxième cas, c'est possible d'être submergé dans les opérations quotidiennes que faire la gestion du personnel, avec la gestion de tout, ça devient un chaos assez important. [...] Ça nous donne une vue d'ensemble rapidement sur la qualité de l'endroit général. C'est souvent chez les entreprises qui vont être super bien, super propres que tout est en bonne place et ça roule dans le bon sens, les chiffres vont en conséquence (B4).
Attribut : Collaborations			
Clientèle	Compétence	Le type de clientèle de l'entreprise constitue une garantie de paiement et un gage de liquidités pour l'entreprise. Une entreprise qui dispose d'une bonne clientèle signale les compétences managériales de ses dirigeants.	Et on va regarder surtout le carnet de commandes (B5). Environ croissance de 15 % par année. [...] sa part de marché est en croissance, différents partenaires aussi à l'international, puis qu'il faut comprendre qu'il travaille avec des firmes de ressources humaines à l'étranger (B1).
Évolution du marché	Compétence	L'évolution du marché renforce la perception du succès de l'entreprise traduit les compétences managériales du dirigeant.	Donc tu vas voir, en discutant avec le membre, quel plan avez-vous pour relancer votre entreprise? En fonction de ses réponses, par exemple, il a essayé de diversifier ses produits, il a élargi son marché ou bien il y a un concurrent qui est parti. Tu vois tout ça, ça lui ouvre le marché (B2).
Fournisseurs	Compétence	Le type de fournisseurs avec lesquels une P.M.E.C opère signale aussi sa notoriété et les compétences managériales du P.-Dir, en de ses capacités à mobiliser	On va regarder aussi qui sont vos fournisseurs et qui est ce que vous avez déjà. Sont-ils capables de négocier certains délais avec vous? (B5).

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Réputation de la firme comptable	Intégrité et bienveillance	<p>des ressources de production telles que les dettes commerciales.</p> <p>La réputation ou la notoriété de la firme comptable avec laquelle la PMECC collabore pour l'élaboration de ses états financiers constitue un gage de qualité de l'information un signal de l'intégrité du P.-Dir et sa bienveillance.</p>	<p>Il y a aussi une autre chose qu'on fait, je ne sais pas si tout le monde le fait, tu m'emmènes des états financiers [...], qu'il soit des avis au lecteur ou bien des missions d'examen, il y a le nom de la firme comptable. Moi je vérifie est-ce que c'est quelque chose de reconnu (B2).</p>

ANNEXE L
ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS
ENVERS LES BANQUIERS

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Attribut : Aptitude			
Communication	Bienveillance & compétence	La rapidité de la communication renforce la perception de bienveillance et de compétence.	On me répond. S'il ne donne pas de réponses immédiates là parce qu'ils sont pris ailleurs dans la même journée, autant au niveau des courriels que lorsque je laisse un message sur une boîte vocale, on vous répond très rapidement (P.-Dir _B) Puis aussi exemple, s'il n'avait pas la réponse ou tout de suite, j'avais juste un petit courriel qui disait je ne t'ai pas oubliée, je n'ai rien de concret encore pour l'instant. Aussitôt que j'ai un retour, je vous reviens. Pour moi, ça c'est une sécurité, puis ça me donnait le sentiment que c'était une personne qui avait son client à cœur. De fois, ce n'est pas les grandes choses, mais c'est toute chose là souvent, quand que toi tu penses ou t'as une interrogation bien. Ça rassure (P. Dir _D).
Connaissance du secteur d'activité du client	Compétence	La connaissance du secteur d'activité par le banquier signale au P.-Dir la possibilité d'obtenir du conseil ou des informations adaptées à sa situation, signalant sa compétence.	Elle connaît précisément le domaine dans lequel on était, elle avait plusieurs clients dans son portefeuille, en génie civil. Et nous étions tous ouverts à collaborer avec elle (P.-Dir _F).
Connaissances du client	Bienveillance	La capacité de bien connaître le client permet de renforcer la confiance du P.-Dir envers son banquier.	Peut-être le fait que nous soyons une entreprise familiale nous a permis de mieux nous connaître mutuellement. Il connaît toute notre équipe et personnellement, ça m'est déjà arrivé un matin, de déjeuner ensemble dans un restaurant avec mon banquier. Ce sont peut-être des petites choses comme ça qui ont fait que nous ayons une relation soudée avec notre banquier (P. Dir _D).
Conseil	Bienveillance	Le fait d'offrir quelques conseils en gestion au dirigeant témoigne de l'attention du banquier vis-à-vis de l'entreprise et constitue un signal de bienveillance.	Bien, moi j'ai eu de la misère avec une proposition. On a instauré un service de vente en ligne, puis de livraison. Puis, il m'avait suggéré des personnes, des consultants, pour m'aider là-dedans. C'était bien et il était soucieux que tout aille bien. ... il nous aussi recommandé un logiciel de gestion de stock (P.-Dir _G).
Maîtrise des dossiers	Compétence	La connaissance et la maîtrise des dossiers est un signal de compétence du banquier vis-à-vis du P.-Dir.	Bon, premièrement quand elle a présenté le produit, on sentait qu'elle maîtrisait le dossier, elle ne lisait pas ses papiers de temps en temps. Elle avait aussi la maîtrise du dossier. Nous 5 associés, nous avons une grosse expérience chacun, on a posé des questions, elle était très à l'aise, elle n'avait pas besoin d'appeler quelqu'un d'autres (P.-Dir _F).

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Attribut : Attitude			
Amabilité	Bienveillance	L'amabilité du banquier facilite l'établissement des liens de proximité avec le P.-Dir et est un signe de bienveillance.	Je ne pense que l'amabilité de la personne. On est peut-être des gens plus famille, mais on dirait quand on le rencontre en personne ou même le ton de la voix ou le non verbal d'une personne parle beaucoup, puis on le sent, la chaleur (P.-Dir _D).
Bonne foi	Bienveillance	Chez le banquier, la bonne foi est une attitude qui facilite la réceptivité, la communication et l'ouverture, signalant la bienveillance.	Lorsque je suis en situation de crise, j'ai toujours pu parler à mon banquier. En endéans cinq minutes, qu'il soit en vacances ou peu importe (où), si j'ai accès à lui via un texto ou au téléphone, il me répond, il me comprend et il me dit oui, ça va s'arranger (P.-Dir _A).
Compréhension et empathie	Bienveillance	La compréhension permet de prendre en compte un contexte particulier vécu par l'autre partie et signale la bienveillance. L'empathie permet au banquier de mieux comprendre la situation ou le contexte particulier que vit un dirigeant des PME. Un banquier empathique fera preuve de bienveillance.	
Disposé à servir	Bienveillance	Pour les dirigeants, la présence des banquiers et leur prédisposition à porter secours à l'entreprise au moment de leur détresse de trésorerie renforcent la confiance des clients des banques. Aussi, l'apport de certains services tels que le référencement des partenariats contribue à renforcer la confiance des dirigeants envers les banquiers.	C'est comme ça que les partenaires financiers font et moi je dis toujours c'est lors qu'il y a des tempêtes qu'on voit vraiment qui sont nos partenaires. [...] Moi, mon histoire me montre que mon banquier, chaque fois que j'ai eu besoin de lui, il a été là (P.-Dir _A). Bien, moi j'ai eu de la misère avec une proposition. On a instauré un service de vente en ligne, puis de livraison. Puis, il m'avait suggéré des personnes, des consultants, pour m'aider là-dedans. C'était bien et il était soucieux que tout aille bien (P.-Dir _G). Oui, c'était une personne qui en avait [de la bienveillance], parce qu'il faisait également du référencement entre ses clients. Ça m'est arrivé à quelques reprises. Il y avait des clients qui voulaient acheter des remorques et il leur dit : vous savez, j'ai un concessionnaire de remorques. J'aimerais vous référer, aller voir ce qu'il en est. Ça ne vous engage à rien. Je me dis ce référencement-là, s'il n'avait pas eu nos chiffres ou notre entreprise à cœur, il n'aurait pas pu le faire. Ça prouve aussi le côté humain de la personne. [...] Quand on a des petites choses tel qu'un référencement, ça crée quand même un sentiment d'appartenance à l'institution, parce qu'on a un service qui

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
			est rendu mutuellement. Depuis ce temps, il y en a qui achètent leurs unités chez nous (P.-Dir _D).
Flexibilité	Bienveillance	La flexibilité du banquier lui permet de prendre en compte le contexte et les spécificités fonctionnelles propres à l'entreprise. Ce qui renforce la perception de bienveillance du P.-Dir.	Il y a une souplesse avec les banques, avec la banque nationale, il y a une souplesse que je trouve très intéressante. On parle de la chose, on dirait qu'on parle aux gens de notre petit patelin, où on a été élevé ici. On dirait qu'on est tous du monde qui comprennent la réalité de l'entreprise puis qu'elle est en train de progresser, qu'elle a atteint l'âge de l'adolescence, à 35 ans elle peut faire un grand bond encore (P.-Dir _B).
Loyauté	Bienveillance	La loyauté du banquier se reflète par son respect des engagements envers son client et constitue un signe de bienveillance qui valorise la relation d'affaires et renforce la confiance du P.-Dir.	Puis aussi par exemple, s'il n'y a pas de réponse tout de suite (à ma demande), j'avais juste un petit courriel qui disait : je ne t'ai pas oublié, je n'ai rien de concret pour l'instant. Aussitôt que j'ai un retour, je vous reviens. Pour moi, ça c'est une sécurité, une loyauté, puis ça me donnait le sentiment que c'était une personne qui avait son client à cœur (P.-Dir _D).
Ouverture	Bienveillance	L'ouverture du banquier facilite la communication par la réceptivité des informations émanant du dirigeant et émet un signal de bienveillance.	J'avais peut-être même un préjugé sur la disponibilité des agents institutionnels. Je me disais souvent c'est difficile de rejoindre quelqu'un ou d'avoir une réponse. Mais je crois que notre banquier une personne qui était ouvert. Une bonne valeur pour la relation-client (P.-Dir _D).
Professionnalisme	Compétence	Du point de vue de P.-Dir, le professionnalisme du banquier renforce la perception de sa compétence. Ce professionnalisme se traduit par des conseils avantageux pour le P.-Dir.	Une fois nous voulions procéder à une traite bancaire au bénéfice du gouvernement d'une valeur de 372000. Lorsque j'ai rencontré ma banquière, elle me dit : non, je te suggère de faire une garantie d'exécution. Une traite va te coûter 11 000\$ alors qu'une garantie d'exécution te coûtera 3000\$. Si elle ne m'avait pas conseillé et que je découvre plus tard qu'elle pouvait le faire, j'allais dire qu'elle n'est pas compétente et manque de professionnalisme dans son domaine. Mais là, elle m'a aidé à économiser 7000\$ en agissant non pour le compte de sa banque, mais pour celui de son client que j'étais (P.-Dir _B).
Caractéristiques			
Durée de la relation	Bienveillance	La durée de la relation est signe de fidélité et de la loyauté dans la relation d'affaires et contribue à la réduction de l'asymétrie d'information, renforce la	Le premier critère (de la confiance) c'est la personne. [...] Ça fait 10 ans que je travaille avec le même banquier. Ce n'est pas avec l'institution financière que je fais affaires, c'est avec l'individu. C'est

Catégorie	Facteurs de la confiance	Théorie sous-jacente	Extraits des verbatims
Expérience	Compétence	<p>confiance mutuelle en permettant au P.-Dir de mieux évaluer les compétences de son banquier.</p> <p>L'expérience du banquier renforce aussi la perception de sa compétence par le P.-Dir et lui fournir les connaissances nécessaires à l'établissement de la confiance entre ses clients entre lui et ses clients.</p>	<p>toujours comme ça. On se fait confiance et on se comprend au fil du temps (P.-DirA).</p> <p>Quand elle présentait ses produits, on sentait qu'elle maîtrisait le dossier, elle ne lisait pas ses papiers de temps en temps. [...] Elle était très à l'aise, elle n'avait pas besoin d'appeler quelqu'un d'autre. Elle connaît bien le domaine dans lequel on était, elle avait plusieurs clients dans son portefeuille et une expérience [du financement des projet de] génie civil. J'étais en train de lire qu'elle était partenaire à notre réussite et non quelqu'un qui est là pour nous mettre les bâtons dans les roues (P.-DirG).</p>

ANNEXE M
EXPÉRIENCES DIFFICILES VÉCUES PAR LES BANQUIERS EN
CONTEXTE DE RELATION AVEC LEURS CLIENTS

Banquiers	Cause principale de l'expérience difficile	Description de la situation	Facteurs susceptibles d'exercer une influence sur la confiance
B1	Changement de décision du banquier	Promesse de financement d'un client fondée sur son activité (déneigement) et son projet (achat d'un tracteur). Omission d'examen des informations relatives à l'individu, alors que le dossier de ce dernier mentionne des émissions de chèques sans provision et des retards de paiement des factures et des soldes de certes de crédit. Refus de financement le jour de paiement et ébranlement de la confiance entre le banquier et son client.	Qualité de la communication, recherche préalable des informations sur son partenaire avant tout engagement.
B2	Absence d'information financière sur l'activité du client	Refus de financement d'une promotrice de service de garderie à cause d'absence de dossiers financiers sur l'activité et de la mauvaise réputation de la cliente. Cette dernière ayant soumis son dossier à plus de trois institutions financières. Mécontentement entre B2 et la cliente suivie d'une collaboration six mois après que cette dernière se soit rendue compte du bien-fondé de la proposition du banquier. B2 lui avait proposé de reporter son projet, de travailler avec son institution pendant six mois et de régulariser ses états financiers.	Compétence du banquier : capacité à communiquer et à proposer des solutions à ses clients. Attitude du banquier : retenue et professionnalisme.
B3	Aucune expérience difficile rapportée	–	–
B4	Malveillance du client	Le client a omis de fournir toutes les informations sur la situation de son entreprise. Après enquête, B4 a découvert que c'est une entreprise moins viable et a refusé de la financer. Après la déclaration de sa faillite, le client a attribué la cause de la fermeture de son entreprise à son banquier, B4.	Bienveillance dans la communication des informations exigées par le banquier. Pour B4, cette situation a développé son « intelligence sociale », son « feeling » lorsqu'il rencontre un P.-Dir pour la première fois.
B5	Fraude d'un client	Un client du portefeuille de B5 a usé de fraude en encaissant des chèques en bois (chèques sans provision). La banque a constaté avec retard ce cas de fraude.	Au niveau de la banque, les procédures de contrôles des risques opérationnels ont été renforcés. Le renforcement de ces procédures a permis aux banquiers de collaborer avec des clients dont les informations et les opérations s'avèrent fiables. Au niveau de B2, cette expérience a affecté sa propension à faire confiance aux clients. Dès lors, sa confiance se fonde sur des preuves de fiabilité du client, sa réputation et la régularité de ses opérations avec la banque.
B6	Aucune expérience difficile rapportée	–	–

ANNEXE N
DÉFINITIONS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS
QUELQUES PAYS

Pays	Entreprises			Année d'entrée en vigueur
	Micro	Petites	Moyennes	
Pays africains				
Afrique du Sud	0 – 9	10 – 49	50 – 100	1997
Botswana	0 – 4	5 – 49	50 – 99	2005
Côte d'Ivoire*	1 – 9	10 – 49	50 – 200	2014
Ghana	1 – 5	5 – 29	29 – 99	2004
Malawi	0 – 4	5 – 20	21 – 50	2000
Ouganda	1 – 9	10 – 49	50 – 99	2002
Tanzanie	1 – 5	6 – 10	11 – 20	2002
Autres pays en Développement				
Brésil	0 – 9	10 – 49	50 – 99	2002
Costa Rica	1 – 5	6 – 30	31 – 100	2004
Égypte	1 – 4	5 – 14	15 – 49	1998
Honduras	0 - 10	11 – 25	26 – 150	2000
Mexique	1 – 10	11 – 49	50 – 99	2004
Malaisie	< 5	5 – 50	51 – 150	2005
Pakistan	0 – 5	6 – 10	11 – 50	2005
Thaïlande	1 – 9	10 – 49	50 – 199	2002
Tunisie	< 10	10 – 49	50 – 99	1999
Pays de l'OCDE				
Canada	0 – 4	5 – 99	100 – 499	2005
États-Unis	0 – 9	10 – 99	100 – 499	2004
France	0 – 9	10 – 49	50 – 249	2004
Japon	1 – 4	5 – 19	20 – 299	2004

Source : augmenté à partir de Kay (2010, p. 5).

Note : * voir la loi n° 2014-140 du 24 mars 2014 portant sur l'orientation de la politique nationale de la petite et moyenne entreprise en Côte d'Ivoire.