

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

*La gestion financière et le dirigeant de PME :  
Le concept de l'utilité perçue.*

par  
*Marie-Hélène Allard*

**Sciences de la gestion  
Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maître ès sciences  
(M.Sc.)**

© Marie-Hélène Allard, 1999

## ***Introduction***

---

Je m'intéresse à la finance depuis quelques années déjà. J'aime les chiffres et les longs calculs menant à une décision d'investissement. Les différents fonctionnements des marchés financiers me fascinent. Mais, par-dessus tout, j'aime pouvoir étudier les états financiers d'une entreprise et avoir une idée de ses forces et faiblesses. Grâce à quelques chiffres, quelques données financières, on peut entrer dans l'univers d'une compagnie...

Par intérêt, j'ai donc choisi d'étudier la finance lors de mes études de premier cycle. Bien que j'y aie appris de nombreuses choses fort intéressantes, après trois années d'étude dans cette discipline, je ressentais le besoin d'élargir mes horizons. Aussi passionnant que soit le domaine financier, il comporte, à mes yeux, une principale lacune : il ne laisse qu'une place minimale à l'aspect humain. Pour moi et pour plusieurs autres, la gestion est avant tout une relation directe entre individus. J'éprouvais donc le besoin de me pencher sur les préoccupations plus humaines de la gestion et j'ai choisi de poursuivre mes études de deuxième cycle en management. Cette décision peut en surprendre plus d'un. À mes yeux, il s'agit d'un cheminement tout à fait normal et naturel.

Je ne me suis pourtant jamais désintéressée de la finance. Il était important pour moi de conserver un lien étroit avec cette discipline. Ainsi, pendant mes études de maîtrise, je suis devenue stagiaire d'enseignement puis, par la suite, chargée de cours en finance. Lorsqu'il est venu le temps de choisir un sujet de recherche pour le mémoire, j'ai voulu faire un lien entre les deux disciplines étudiées, soit la finance et le management. En fait, je voulais étudier la finance sous un angle plus humain. Je délaissais la théorie financière pour connaître ce qui se faisait réellement dans les entreprises, par les individus y travaillant. Autrement dit, je m'interrogeais sur la contribution réelle de la finance dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

Il importait maintenant de restreindre quelque peu mes ambitions et de choisir un terrain d'exploration plus précis. La PME s'est rapidement imposée et ce, pour deux principales raisons. Premièrement, ayant grandi dans une famille de gestionnaires, j'étais familière avec les défis, difficultés et réussites des entreprises de grande taille. J'avais envie de découvrir la réalité des entreprises plus petites. Pour moi, dans ce type d'organisations, l'aspect humain était d'autant plus présent puisqu'on ne retrouvait pas de bureaucratie. Deuxièmement, les PME attirant de plus en plus l'attention des chercheurs, il s'agissait d'un sujet d'actualité. Pour ces deux raisons, je me suis donc intéressée à la gestion financière dans la PME, en ayant une préoccupation marquée pour l'aspect humain.

Après multiples lectures sur le sujet et plusieurs heures de réflexion, j'ai su définir plus clairement mon intérêt de recherche. La question centrale de la présente recherche est donc la suivante :

*Quelle est l'utilité accordée par le dirigeant de PME à la gestion financière ?*

Cette recherche ne représente pas une réponse précise et définitive à cette question. Il ne s'agit que d'un pas de plus vers la compréhension de l'univers de la finance et de celui des PME.

Cette recherche s'inscrit donc dans le cadre d'une maîtrise ès sciences de la gestion, option management. Elle se divise en cinq grands chapitres. Le premier chapitre constitue un recensement des différents écrits sur le sujet. On y met en évidence les principaux apports des auteurs s'intéressant à la gestion financière et

à la PME. Dans le second chapitre, on classifie les apports des recherches antérieures et on positionne la présente recherche par rapport à ces études. On y définit également la problématique et la question de recherche. Le troisième chapitre présente l'ensemble des choix méthodologiques effectués par la chercheuse. La présentation des données se retrouve au quatrième chapitre. Finalement, on procède à l'analyse et à l'interprétation des ces données au chapitre 5.

## **Chapitre 1 - Revue de littérature**

---

Avant de plonger au cœur de notre recherche, il est essentiel d'effectuer une revue de la littérature existant sur le sujet de la présente étude, soit la gestion financière et le dirigeant de PME. Dans cette première partie, nous recenserons donc les écrits et études qui nous permettront de mieux cerner et comprendre notre problématique.

La recension des écrits présente un double avantage. Premièrement, elle permet d'approfondir la problématique à l'aide des apports des différents auteurs qui se sont intéressés au sujet. On se retrouve alors avec une définition plus claire du problème à étudier. Deuxièmement, la revue de littérature permet de situer notre étude dans la lignée des recherches précédentes. En effet, notre questionnement s'inscrit dans les courants de pensée qui la précèdent. Grâce à la revue de littérature, on évitera la répétition pour privilégier un approfondissement des connaissances. Quivy et Van Campenhout (1995) disent sur ce point que l'exploration (dont fait partie la revue de littérature) a pour but de :

« Dépasser les interprétations établies qui contribuent à reproduire l'ordre des choses afin de faire apparaître de nouvelles significations plus éclairantes et plus pénétrantes que les précédentes. » (p.43)

Nous avons identifié quatre domaines qui nous permettent d'éclaircir notre question de recherche. La revue de littérature se divise donc en quatre parties :

- 1- La gestion financière classique
- 2- La gestion financière et la PME
- 3- La décision et la planification en PME
- 4- Le dirigeant de PME et l'utilisation des données financières

## **1. La gestion financière classique**

Les chercheurs et les auteurs s'intéressent depuis de nombreuses années à la gestion financière. Avant d'étudier la gestion financière dans un contexte de PME, il importe de s'attarder à la théorie financière classique. Notre but n'est pas d'exposer en détails les nombreux principes et construits théoriques relevant du domaine financier. Nous tenterons simplement de présenter une définition de la gestion financière et de déterminer ses principales utilités pour les dirigeants de grandes entreprises.

### ***Une définition***

Page (1996) définit la gestion financière comme :

« La fonction de l'administration dont l'objet est de procurer les fonds à l'entreprise et de faire en sorte que ces fonds soient utilisés de la façon la plus efficace possible. »

(p. 1.3)

Il semble y avoir un consensus dans la littérature sur les deux principales dimensions de la gestion financière, tels que définis par Page. Hamoir (1993), Brophy et Shulman (1992), Michel et Colbert (1996) s'entendent pour dire que la théorie financière classique présente deux branches :

- La détermination de la structure de capital optimale (la dimension « financement »)
- L'évaluation des actifs (la dimension « investissement »)

La gestion financière réunit ainsi l'ensemble des décisions relatives à l'INVESTISSEMENT et au FINANCEMENT des projets de l'entreprise. La

gestion financière peut être vue comme l'analyse des DONNÉES FINANCIÈRES afin de pouvoir prendre des décisions éclairées dans ces deux domaines.

### *Les utilités pour les dirigeants de grandes entreprises*

Quelles sont les utilités de la gestion financière pour les dirigeants des grandes entreprises ? Les auteurs placent la gestion financière au centre des préoccupations du dirigeant, en lui accordant une importance cruciale dans la développement et la survie de l'entreprise.

Perreault et Dell'Aniello (1983) élaborent davantage sur la gestion financière en explicitant son objectif. Ils décrivent la gestion financière comme la fonction de l'entreprise qui voit à :

- « - Ce que les éléments d'actif soient utilisés de façon à rapporter le plus haut taux de rendement de l'investissement possible
- Obtenir des fonds pour financer l'acquisition d'éléments d'actifs
- Rembourser les fonds empruntés à partir des profits que ces fonds permettront de réaliser. » (p.1)

Pour Perreault et Dell'Aniello, l'objectif de la gestion financière est d'assurer à l'entreprise un profit maximal et suffisant afin de rembourser les fonds empruntés. La gestion financière s'inscrit ainsi dans la logique financière de MAXIMISATION DE LA RICHESSE des actionnaires.

Autrement dit, la gestion financière aide le dirigeant de l'entreprise à faire des choix qui maximiseront le rendement de l'entreprise et ce, à trois moments :

- ❑ Lors de sa décision d'investissement (choisir quel projet entreprendre)
- ❑ Lors de sa décision de financement (décider le mode de financement des projets)
- ❑ Lors de sa gestion quotidienne

À propos de ce troisième point, Hamoir (1993) précise que la gestion financière permet de déterminer les déséquilibres dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ces déséquilibres ont trait surtout aux liquidités (argent disponible dans l'entreprise) et à la gestion du fonds de roulement.

Nous pouvons résumer la gestion financière comme l'analyse de données financières afin de prendre des décisions d'investissement, de financement et relevant de la gestion quotidienne qui maximisent les profits de l'entreprise. Les cinq concepts-clé sont ainsi : DONNÉES FINANCIÈRES, INVESTISSEMENT, FINANCEMENT, GESTION QUOTIDIENNE et MAXIMISATION DE LA RICHESSE.

Bien que cette section soit loin d'être exhaustive, on comprend maintenant ce qu'est la gestion financière et l'utilité pour le dirigeant de grande entreprise en termes de décision d'investissement, de décision de financement et de gestion quotidienne. Voyons maintenant si la gestion financière peut être adaptée et être utile pour l'entreprise de plus petite taille. Nous plongeons ainsi véritablement au cœur de notre problématique.



## **2. La gestion financière et la PME**

La présence très importante des PME dans l'économie occidentale a entraîné un intérêt de la part des chercheurs pour ce type d'organisation. Certains auteurs se sont interrogés sur l'applicabilité de la théorie financière classique à l'entreprise de petite taille. Cet intérêt est toutefois relativement récent, les premières études sur le sujet datant de la fin des années 70's. Les différents chercheurs présentent des opinions différentes. En effet, on retrouve à travers la littérature deux courants de pensée :

- Une première catégorie d'auteurs affirme que l'on peut appliquer les principes théoriques de la gestion financière classique au contexte de PME. Un effort d'adaptation est toutefois nécessaire.
- Une seconde catégorie d'auteurs prétendent que le contexte des grandes entreprises et celui des PME sont si différents qu'il est impossible de faire une transposition simple. On doit complètement repenser la théorie financière classique, afin de créer une nouvelle théorie conçue spécialement pour les PME.

Voyons ces deux courants de pensée plus en détail.

### ***Premier courant de pensée : L'adaptation de la théorie financière classique***

Brophy et Shulman (1992) semblent être les plus catégoriques sur l'adaptabilité de la théorie financière classique pour les PME. Selon ces derniers, les décisions en termes d'investissement ou de financement reposent sur les mêmes bases théoriques et sur les mêmes critères de décision que ce soit dans une entreprise de grande ou de petite taille. Il est à noter que ces auteurs adoptent un point de vue purement théorique, n'ayant pas testé leurs hypothèses en entreprises.

Les autres chercheurs relevant de cette première catégorie reconnaissent davantage les spécificités de l'entreprise de petite taille. Ces spécificités font en sorte qu'on ne peut appliquer directement les principes de gestion financière classique en PME. Ces dernières doivent être adaptées au contexte de la firme de petite taille. Le raisonnement logique et théorique sous-jacent à la gestion financière n'a toutefois pas à être remis en question. Les spécificités de la PME évoquées par les auteurs pour justifier l'effort d'adaptation sont néanmoins différentes d'un chercheur à l'autre.

Selon Walker et Petty (1978), les PME sont assujetties à des risques (commercial et financier) plus importants que la grande entreprise. Les critères d'évaluation pour les décisions d'investissement et de financement devront donc être adaptées pour tenir compte du risque accru. Les auteurs ne mentionnent toutefois pas sur quelles bases cette adaptation devrait être effectuée.

Gasse (1989) pousse plus loin cette réflexion. Il tente d'adapter le processus traditionnel de gestion générale (qui inclut la gestion financière) à la réalité de la PME. Selon lui, la PME est plus vulnérable aux changements de l'environnement que la grande entreprise. En effet, cette dernière présente une taille telle qu'elle est en mesure d'influencer l'environnement dans une certaine mesure. Cette possibilité ne se retrouve pas chez la PME qui tente de s'adapter à l'environnement plutôt que le prédire et le dominer. Il en résulte des pratiques de gestion différentes. Selon Gasse, l'entrepreneur doit sélectionner dans les techniques de gestion traditionnelle celles qui sont le plus pertinentes pour sa situation.

Kemberg (1990) nous donne des précisions sur l'adaptation des outils de gestion financière à l'environnement de la PME. Cette nécessité d'adaptation à l'environnement devrait se traduire en des outils simples et faciles à interpréter.

Ainsi, la gestion financière pour la PME devrait être basée sur une comptabilité simplifiée.

En résumé, les auteurs reconnaissent plusieurs spécificités de la PME :

- un risque et une incertitude plus élevés
- une préoccupation d'adaptation à l'environnement (plutôt que de contrôle et de domination)

Cette réalité particulière doit se traduire en une adaptation des outils et techniques de gestion financière pour le contexte de la PME. Les auteurs ne remettent toutefois jamais en question la théorie financière classique, ne faisant qu'adapter les outils et techniques qui en relèvent.

### ***Deuxième courant de pensée : vers une nouvelle théorie financière***

Le postulat de base de cette deuxième catégorie d'auteurs peut être résumé ainsi : Les fondements de la théorie financière classique sont trop éloignées de la réalité de la PME. La théorie financière classique ne peut donc être adaptée à ce type d'entreprise et une nouvelle théorie financière adaptée aux PME doit être développée.

Les différents chercheurs ne s'entendent cependant pas sur ce qui rend la théorie financière non-adaptable.

Colot et Michel (1996) adoptent une approche théorique pour réfuter le modèle de théorie financière classique pour la PME. La théorie financière

classique est basée sur une théorie de la firme et une théorie économique développées à travers les années à partir du modèle de la grande entreprise. Donc, la théorie financière classique est construite à partir d'un modèle organisationnel complètement différent de celui de la PME. Cette approche traditionnelle est incompatible avec le contexte de la PME qui présente des différences trop importantes avec celui des grandes entreprises.

Belletante et Levratto (1996) ont étudié les décisions de gestion financière dans les PME. Plus précisément, ils ont étudié les décisions financières relatives à six variables : les liquidités, la diversification, la transférabilité, la flexibilité, le contrôle et la responsabilité. Ils ont trouvé que les décisions financières sont complètement différentes dans une PME. L'environnement particulier de la PME entraîne une logique décisionnelle différente de celle explicitée dans la théorie financière classique. On doit donc complètement repenser la gestion financière pour la PME.

Pour Belletante (1991) et Soler (1990), la théorie financière classique ne peut être appliquée à la PME puisque le dirigeant de la grande et celui de la petite entreprise présentent des logiques décisionnelles différentes. La théorie financière classique est dominée par une vision néoclassique qui présente le processus de décisions financières comme la résultante d'un choix reposant sur un calcul rationnel, soit la maximisation du profit. Or, pour la PME, la décision rationnelle est difficile et ce, pour deux raisons :

- ❑ Le processus de traitement de l'information repose souvent sur un seul individu (le dirigeant) tandis que dans la grande entreprise, le processus de traitement de l'information est hiérarchisé par département.
- ❑ Le dirigeant ne possède pas toutes les informations sur son environnement qui est fort complexe.

Comme le processus de décision est différent dans la grande et la petite entreprise, on ne peut adapter la gestion financière traditionnelle (qui comprend la décision d'investissement et de financement) au contexte de la PME.

En résumé, cette deuxième catégorie d'auteurs avancent que la théorie financière classique ne peut être adaptée au contexte de la PME car :

- ❑ La théorie financière classique est basée sur une théorie de la firme et une théorie économique développées à partir du modèle de la grande entreprise
- ❑ Les comportements observés en matière de gestion financière sont trop différents
- ❑ Les logiques décisionnelles sont trop différentes.

Cette section est nécessaire pour démontrer que ces auteurs ne prônent pas l'abandon de la gestion financière pour les PME. Ils reconnaissent pleinement son utilité, mais considèrent qu'ils seraient avantageux de bâtir une nouvelle théorie financière développée spécialement pour les PME.

### ***Les utilités de la gestion financière pour la PME***

Les deux groupes d'auteurs semblent ainsi s'entendre sur l'importance de la gestion financière pour la PME, d'où le débat sur le modèle théorique financier à privilégier. Indépendamment de leur position, ils admettent l'importance de cette fonction pour le dirigeant d'entreprise de petite taille.

Plusieurs auteurs ont écrit sur les différentes utilités de la gestion financière pour l'entreprise de petite taille. Plus précisément, ces chercheurs se sont penchés

sur les utilités de l'analyse des ratios. L'analyse des ratios constitue un outil important de la gestion financière pour la PME. Mayo et Rosenbloom (1975) définissent cet outil comme la « combinaison des données financières provenant de l'état des résultats et du bilan d'une entreprise pour obtenir des mesures de performance financière » (traduction libre, p. 9). Il semble y avoir un consensus sur les différentes catégories de ratios financiers possibles. Raush (1979), Perreault et Dell'Aniello (1983) et Burstiner (1989) s'entendent pour dire que l'on retrouve quatre catégories principales de ratios :

- ❑ Les ratios de liquidités qui mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme
- ❑ Les ratios de productivité qui mesure la rapidité à laquelle l'entreprise transforme ses actifs à long terme en ventes
- ❑ Les ratios de rentabilité qui mesurent la performance financière de l'entreprise
- ❑ Les ratios de solvabilité qui mesurent l'endettement.

Mayo et Rosenbloom (1975) reconnaissent trois utilités à l'analyse des ratios (et donc, à la gestion financière). Il s'agit d'une aide à la planification, d'un moyen de prévention et d'un outil d'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise. DeThomas et Fredenberg (1985) avancent que l'analyse des données comptables et financières a comme utilité principale la planification financière.

Ces différents auteurs nous amènent à conclure que la gestion financière constitue un outil important d'AIDE À LA DÉCISION (d'investissement, de financement ou dans la gestion quotidienne). Le dirigeant de PME peut ainsi analyser les données financières provenant de son entreprise ou de l'extérieur (données du secteur, données sur un nouveau projet, etc.) pour l'aider dans les décisions à prendre. Comme la planification est considérée comme la « mise en œuvre du processus de prise de décision » (Coulaud et Dervaux, 1986, p.142), la

gestion financière peut devenir un important outil d'AIDE À LA PLANIFICATION.

La gestion financière est donc utile pour la décision et la planification. Or, nous avons vu que les dirigeants de grandes entreprises et ceux de petites entreprises présentaient des logiques décisionnelles différentes. Avant d'aborder les études qui ont trait à l'utilisation de la gestion financière par les dirigeants de PME, il est donc important de tenter de comprendre comment se prennent les décisions et comment s'effectue la planification dans l'entreprise de petite taille. Voyons brièvement quelques études se rapportant au processus de décision et au processus de planification en contexte de PME.

### **3. La décision et la planification en PME**

#### ***La décision en PME***

Luoma (1967) a décrit la décision managériale comme un processus en six étapes :

1. Identification du problème
2. Définition des différentes alternatives
3. Cueillette de l'information sur les différentes alternatives
4. Évaluation des alternatives
5. Prise de la décision (choix d'une alternative qui deviendra la solution)
6. Suivi de la décision

Selon Luoma, un processus de décision logique ou rationnelle passe par ces six étapes. Toutefois, il note que les décisions managériales sont rarement totalement rationnelles et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, le décideur ne connaît pas toujours l'ensemble des alternatives possibles. Deuxièmement, le décideur évalue les différentes alternatives à l'aide de plusieurs critères qui peuvent être contradictoires et ne pas privilégier la même alternative. Troisièmement, le décideur peut éprouver de la difficulté à bien définir son problème de départ. Ainsi, on retrouve un nombre important de décisions qui ne suivent pas précisément le processus logique ou rationnel.

Simon (1987) s'est attardé au phénomène de la décision dite rationnelle. En fait, il a identifié deux types de décisions : la décision basée sur la logique et la décision basée sur le jugement. Lors d'une décision rationnelle (basée sur la logique), les buts et les alternatives sont explicités. Les alternatives sont évaluées une à une en fonction des buts fixés. Ce type de décision rejoint la décision rationnelle décrite par Luoma. Le deuxième type de décision présenté par Simon est la décision basée sur le jugement. Cette décision est souvent prise dans un



contexte où le temps disponible pour la réflexion est limité, l'analyse en profondeur étant par conséquent impossible. Le gestionnaire prend alors une décision, mais est incapable d'expliquer les étapes de son raisonnement. Ce deuxième type de décision est basé sur l'expérience, le jugement et la reconnaissance de « patterns » stockés dans la mémoire à long terme. Simon mentionne qu'en réalité, la décision managériale comprend les deux composantes (logique et jugement) à divers degrés. On peut ainsi situer chaque décision sur un continuum logique-jugement en fonction de la capacité du dirigeant à expliquer les étapes de son raisonnement.

Quel type de décision se retrouve le plus chez le dirigeant de PME ? Selon Mintzberg (1976), les dirigeants de PME auraient recours davantage à leurs jugements, intuitions et expériences pour prendre leurs décisions. On en déduit donc que les décisions basées sur le jugement seraient favorisées. Ceci peut s'expliquer par la nature entrepreneuriale du dirigeant, par la quantité importante d'informations qu'il doit analyser et par le peu de temps disponible pour prendre des décisions.

### ***La planification en PME***

Gasse (1989) définit la planification comme le :

« Choix explicite parmi diverses possibilités d'action pour l'entreprise dans son ensemble et pour chaque département et pour chaque individu à l'intérieur. » (p. 6)

On retrouve dans cette définition deux éléments relatifs à la décision, soit POSSIBILITÉS et CHOIX. La décision est donc au cœur du processus de planification.

Enrègle et Thiétart (1985) définissent plus précisément la planification en la divisant en trois principales étapes : la fixation d'objectifs, la détermination des moyens nécessaires pour les atteindre et la définition des étapes à franchir pour les réaliser. De la même façon, Bhide (1996) présente sensiblement les trois mêmes étapes, soit la détermination d'objectifs, la définition de la stratégie et l'identification des ressources nécessaires. Walker et Petty (1978) ont quelque peu élaboré le concept en incluant deux nouvelles étapes. En nous basant sur le raisonnement de ces trois groupes de chercheurs, on considère la planification comme ayant cinq étapes :

- 1- La détermination d'objectifs
- 2- La définition de stratégies
- 3- L'identification des ressources nécessaires
- 4- La définition des politiques
- 5- La création des procédures

Les auteurs et chercheurs s'entendent sur l'importance de la planification pour une PME. Robinson et Pearce (1984) affirment que l'existence ou l'absence de la planification conditionne la survie des PME. Burstiner (1989) partage l'opinion de Robinson et Pearce. Il affirme que la planification est l'activité la plus importante dans la survie d'une entreprise. Walker et Petty (1978) affirment que la planification est encore plus importante pour la PME que pour la grande entreprise. En effet, comme l'entreprise de petite taille possède moins de ressources financières et moins de personnel, elle doit mieux planifier ses activités, sa marge de manœuvre face à l'erreur étant fort restreinte.

Même si les auteurs semblent affirmer que la planification est une activité d'importance cruciale pour la PME, plusieurs études ont démontré que cette activité était souvent négligée en PME. L'étude de D'Amboise (1974) présente la conclusion que les dirigeants des PME étudiées semblent peu se préoccuper de la planification, tant générale qu'opérationnelle. D'Amboise et Bakanibona (1993)

ont également fait ressortir ce fait dans leur synthèse des résultats empiriques sur la planification dans les PME :

« Certaines recherches faites avant 1984 observent des pratiques qui prouvent l'existence de la planification. Toutefois, elles décrivent la planification dans les PME comme incomplète, non-structurée, irrégulière, sporadique, plutôt réactive et informelle (Still (1974), Shuman (1975), Sexton et Dable (1976) ). » (p. 150)

Dans son étude auprès de 51 PME de la région de Québec, Gasse (1989) a constaté qu'un peu plus de la moitié des dirigeants de PME avaient préparé des plans formels. Ces plans n'étaient toutefois pas très détaillés. En effet, il indique que « dans l'ensemble, lorsqu'il y avait de la planification, elle avait été faite à court terme ou pour un an ou moins » (p.6).

Comment expliquer le peu de planification effectuée par les dirigeants de PME ? Robinson et Pearce (1984) avancent que le processus de planification traditionnel est jugé trop complexe par le dirigeant de PME. Ce processus nécessite également trop de temps. Walker et Petty (1978) ont identifié deux raisons principales pour le peu de planification formelle dans les PME. Premièrement, les dirigeants sont trop pris dans la gestion quotidienne, ne pouvant se libérer pour planifier. Deuxièmement, les dirigeants n'ont pas d'intérêt pour ce type d'activité puisqu'ils possèdent davantage des aptitudes techniques que des aptitudes de gestion. Ils privilégient ainsi les tâches basées sur l'action (l'opérationnel) que les tâches basées sur la réflexion (l'administration). Lapierre (1998) rejoint à ce niveau Walker et Petty. Selon lui, les dirigeants d'entreprise ont surtout une « intelligence de l'action », c'est-à-dire une compréhension intuitive basée sur leur expérience de gestion. Grâce à cette intelligence, ils peuvent passer à l'action sans avoir recours à des analyses explicites détaillées telles les efforts de planification. On revient ainsi à l'idée de Mintzberg sur

l'importance de l'intuition et du jugement dans la prise de décision et dans l'action.

En résumé, les dirigeants semblent accorder peu d'importance à la planification. Ceci s'explique par le manque de TEMPS et le manque d'INTÉRÊT du dirigeant de PME.

Jusqu'à présent, nous avons vu qu'en théorie, la gestion financière est importante pour l'aide à la décision et à la planification. Dans un second temps, nous avons vu qu'en pratique, les dirigeants de PME prenaient des décisions surtout sur une base intuitive. La planification semble également être délaissée par le dirigeant de PME. On constate ainsi deux points de vue contradictoires. Pour démêler ceci, il importe maintenant d'aller étudier les pratiques concrètes en matière de gestion financière. Ainsi, dans cette quatrième partie, nous verrons les différentes études portant sur :

- ❑ Le rôle du dirigeant dans la gestion financière
- ❑ L'utilisation des données financières par les dirigeants de PME.

#### **4. Le dirigeant de PME et l'utilisation des données financières**

##### ***Le rôle du dirigeant de PME dans la gestion financière***

Voyons tout d'abord le rôle du dirigeant dans la gestion financière. Dans la grande entreprise, l'importance des enjeux reliés à la gestion financière fait en sorte que le dirigeant doit s'impliquer directement dans cette activité (Hamoir, 1993). Bien que l'utilisation d'outils de gestion financière demeure la responsabilité première des spécialistes financiers, la direction doit s'assurer de la bonne exécution de la gestion financière. Pour ce, elle doit déterminer les objectifs à atteindre en matière de finance et définir les niveaux de risques acceptables. Autrement dit, elle doit établir le cadre de fonctionnement dans lequel évoluent les spécialistes.

Dans la PME, on ne retrouve habituellement pas de spécialistes en gestion financière responsables d'interpréter les données financières. Raush (1979) affirme que cette tâche revient essentiellement au dirigeant. Celui-ci a alors la responsabilité d'encadrer le comptable afin que ce dernier produise l'information pertinente pour la prise de décision.

DeThomas et Fredenberg (1985) affirment que les dirigeants de PME présentent d'importantes lacunes en termes de gestion financière. Les auteurs avancent deux raisons possibles :

- ❑ La mauvaise compréhension de l'impact des opérations sur les données financières ( qui se traduit par une faible importance accordée aux données financières dans le processus décisionnel)
- ❑ Les informations disponibles qui sont peu pertinentes et mal adaptées au contexte des PME

Voyons maintenant les études réalisées se rapportant directement à l'utilisation des données financières par les dirigeants d'entreprises de petite taille. Nous nous intéressons ainsi sur les pratiques concrètes des dirigeants de PME en termes de gestion financière.

### *L'utilisation des données financières par les dirigeants d'entreprise*

On retrouve relativement peu d'études traitant de l'utilisation des données financières par les dirigeants de PME. L'intérêt pour ce sujet est fort récent et peu de chercheurs se sont encore penchés sur la question. Nous sommes donc toujours en phase exploratoire.

Les chercheurs qui se sont intéressés au sujet ont tenté de déterminer :

- 1- si les PME produisaient des informations financières nécessaires à la prise de décision
- 2- si les données financières produites étaient analysées
- 3- si cette analyse intervenait dans le processus décisionnel et dans le processus de planification.

DeThomas et Fredenberg (1985) ont effectué une étude auprès de 350 PME en Géorgie. Ils ont trouvé que 92 % des PME ont un système d'enregistrement des transactions comptables et que 81 % des répondants produisaient des rapports financiers intérimaires. Holmes et Nicholls (1988) en sont arrivés à des conclusions similaires. Ils ont effectué une étude auprès de 928 PME

australiennes et ont trouvé que la grande majorité des répondants produisaient les états financiers traditionnels, soit l'état des résultats et le bilan. Ces deux études semblent indiquer que les dirigeants de PME disposent des données financières pour les aider dans leur gestion. Voyons maintenant si ces données financières sont analysées réellement par les dirigeants.

Gasse (1989) a entrepris une étude exploratoire auprès de 51 PME manufacturières de la région de Québec. 25 de ces PME faisaient parti du secteur de la chaussure alors que les 26 autres œuvraient dans le domaine de la fabrication de plastique. Le chercheur a trouvé que la grande majorité des dirigeants de PME des entreprises étudiées procédaient à une forme ou une autre d'analyse financière (les pourcentages sont de 92,3 % pour les PME de l'industrie du plastique contre 96 % de l'industrie de la chaussure). Cette étude nous amène à croire que les dirigeants de PME utiliseraient l'analyse financière. Toutefois, nous n'avons aucune information sur la qualité ou la profondeur de l'analyse effectuée.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés plus précisément à la nature de l'analyse financière effectuée par les dirigeants de PME. Leurs conclusions sont relativement similaires. Luoma (1967) fut le premier à s'intéresser à cette problématique. Il entreprit une recherche auprès de 62 PME manufacturières américaines. Dans un premier temps, il a trouvé que 86 % des dirigeants de PME procédaient à une analyse des données financières. Ce pourcentage est semblable à celui trouvé par Gasse, quoique légèrement inférieur. Cependant, Luoma mentionne que les résultats de l'analyse financière ne sont pas utilisés dans la prise de décision (stratégique ou opérationnelle), ni dans la phase de planification. Les entrepreneurs analysent les données financières pour des décisions relevant des domaines périphériques, telles la détermination des prix et la décision d'investissement dans du nouvel équipement.

Holmes et Nicholls (1988) en sont arrivés aux mêmes constatations. Ils ont conclu que l'utilisation des données financières était restreinte à des domaines

« périphériques ». DeThomas et Fredenberg (1985) reprennent également cette idée dans leurs conclusions de recherche. Tous les dirigeants de PME rencontrés affirmaient utiliser et analyser les données financières. Pourtant, seulement 11 % des répondants disent utiliser les données financières comme élément central dans leur processus de décision et de planification.

En réalité, on constate une grande diversité dans les comportements des entrepreneurs en matière de gestion financière (vue ici comme l'analyse des données financières). Soler (1990) a effectué une étude auprès de plusieurs PME de la région de Paris. Il a découvert que les outils d'analyse utilisés variaient de façon importante d'un individu à l'autre. Dans la même lignée, Chapellier (1997) a conduit une étude auprès de 113 entrepreneurs. Il retrouve également des attitudes très diversifiées face à l'utilisation des données comptables de gestion (données financières). Certains individus utilisent beaucoup l'analyse de ces données alors que d'autres non. Il explique ces attitudes différentes par la diversité importante des profils de dirigeants.

Les études précédentes nous permettent quatre conclusions :

- ❑ Les PME produisent des données financières.
- ❑ Dans la majorité des cas, ces données financières sont analysées par le dirigeant de PME.
- ❑ L'utilisation des données financières est restreinte à des domaines périphériques et non comme élément central dans leur processus de décision et de planification.
- ❑ Il semble toutefois y avoir des attitudes différentes face à l'utilisation des données financières, ce qui s'explique par la diversité des profils de dirigeant.



## ***Chapitre 2 – Le cadre d’analyse***

---

Au chapitre précédent, nous avons procédé au recensement des écrits sur le sujet de la présente étude, soit la gestion financière et le dirigeant de PME. Cette étape a permis d’identifier les différentes facettes du sujet d’intérêt et ainsi, de mieux le définir.

La construction du cadre d’analyse, sujet de ce deuxième chapitre, s’inscrit dans la suite logique du processus exploratoire entamé avec la revue de la littérature. L’intérêt du cadre d’analyse est double. Premièrement, il établit le positionnement notre étude par rapport aux recherches précédentes par l’élaboration de la problématique. Deuxièmement, il constitue le lien entre la problématique retenue et le travail d’observation sur le terrain en traduisant sous une forme opérationnelle les pistes de recherche.

Le cadre d’analyse se divise donc en deux parties distinctes :

- 1- La problématique
- 2- Le cadre théorique

## **1. La problématique**

Quivy et Campenhoudt (1995) définissent la problématique de la façon suivante:

« La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. » (p. 85)

La problématique constitue donc l'identification de la perspective, ou la « lunette » empruntée pour étudier le phénomène choisi, dans ce cas-ci la gestion financière pour la PME. L'élaboration de la problématique comprend deux étapes : la catégorisation des auteurs selon les différentes approches et le positionnement par rapport aux études antérieures.

### **A) *Catégorisation des auteurs***

Avant d'identifier la problématique qui sera traitée dans le mémoire, il est possible de procéder à une classification des auteurs identifiés dans la revue de littérature. Chaque chercheur a tenté de définir ou d'expliquer un aspect de la gestion financière pour la PME en mettant en relation l'objet d'étude avec un élément particulier. Comme le mentionnent Quivy et Campenhoudt, cette mise en relation rend le phénomène étudié intelligible. Il est possible de classer les auteurs de la revue de littérature en trois grandes catégories. Ces catégories sont élaborées en fonction de l'élément mis en relation avec la gestion financière pour tenter de l'expliquer. Voici les trois grandes catégories : La gestion financière pour la PME mise en relation avec :

- 1- La gestion financière classique
- 2- Les particularités du contexte des PME

### 3- Le dirigeant de PME

Voyons ces trois approches plus en détails.

#### ***Première approche : La gestion financière pour la PME et la gestion financière classique***

Dans cette première approche, on retrouve les auteurs Brophy et Shulman (1992), Walker et Petty (1978) et Kemberg (1990). Ces chercheurs tentent de définir et d'expliquer la gestion financière pour la PME en la comparant et en établissant les liens avec la gestion financière classique. Il s'agit essentiellement d'un débat théorique où l'aspect humain est exclu, cette approche étudiant les objets et leurs caractéristiques propres. Les auteurs relevant de cette approche construisent leur théorie à partir des faits connus sur les deux types de gestion financière.

Il est possible de classer cette approche en fonction des schèmes interprétatifs de Berthelot (1983), tels que présentés dans son livre *L'intelligence du social*. Cette première catégorie d'auteurs relève du **schème de causalité structurelle** puisque ces derniers affirment que la gestion financière de la PME découle de la gestion financière classique. En effet, le schème de causalité structurelle est l'école qui tente d'expliquer un concept en le décrivant comme étant sous la dépendance d'un autre système.

#### ***Deuxième approche : La gestion financière pour la PME et son contexte***

Cette deuxième catégorie regroupe les auteurs Colot et Michel (1996), Belletante et Levratto (1996) et Soler (1990). Ces différents chercheurs tentent de

définir et de comprendre la gestion financière pour la PME en la mettant en relation avec la spécificité du contexte de la firme de petite taille. On constate une évolution avec la première catégorie d'auteurs; la première approche présentait une comparaison objet – objet alors que cette deuxième approche présente une association objet – contexte. L'objet (la gestion financière) n'est donc pas défini en lui-même, mais en fonction de son milieu, en fonction des liens avec les différentes composantes de son environnement.

Encore une fois, il est possible d'associer un des schèmes interprétatifs de Berthelot à cette approche. Il semble que ces chercheurs aient adopté un **schème fonctionnel**, la gestion financière étant vue comme une discipline remplissant une ou plusieurs fonctions utiles au système constitué de la PME et de son environnement. Dans cette approche, on étudie la gestion financière essentiellement en termes d'utilité pour la PME.

### ***Troisième catégorie : La gestion financière pour la PME et le dirigeant de PME***

On retrouve dans cette catégorie les auteurs Hamoir (1993), Raush (1979), DeThomas et Fredenberg (1985), Gasse (1989), Luoma (1967), Holmes et Nicholls (1988) et Chapellier (1997). Les chercheurs de cette troisième catégorie tentent d'expliquer la gestion financière pour la PME en s'intéressant à son principal utilisateur, soit le dirigeant de PME, qui devient le centre de la problématique. On voit ainsi clairement l'association objet – sujet qui caractérise l'approche interactionniste.

Ces chercheurs se sont donc interrogés sur l'utilisation de la gestion financière par le dirigeant de PME. On retrouve donc un **schème actanciel**. Selon Berthelot, dans le schème actanciel, le phénomène étudié est pensé comme la résultante du comportement des acteurs impliqués. Ainsi, selon les auteurs de cette catégorie, la gestion financière (le phénomène étudié) est le résultat du

comportement des dirigeants de PME (vus comme un groupe relativement homogène). Les auteurs tentent donc de savoir si le dirigeant de PME utilisent ou non la gestion financière.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des trois approches retrouvées de la littérature :

**Tableau 1 :**  
**Différentes approches de la littérature**

<i>Objet d'étude</i>	<i>Mise en relation</i>	<i>Schème interprétatif</i>
Gestion financière pour la PME	Gestion financière classique	Schème de causalité structurelle
Gestion financière pour la PME	Spécificité du contexte de la PME	Schème fonctionnel
Gestion financière pour la PME	Le dirigeant de PME	Schème actanciel

### ***B) La problématique choisie***

Il importe maintenant de se positionner face aux trois approches identifiées précédemment. Nous avons choisi d'adopter la troisième approche. Ainsi, nous nous intéressons à la gestion financière pour la PME en la mettant en relation avec le dirigeant de PME.

Deux raisons expliquent ce choix. Premièrement, les apports des auteurs s'inscrivant dans les deux premières approches sont importants et assez complets pour qu'on ait une bonne idée des problématiques étudiées. Un approfondissement des connaissances dans ces domaines demanderait soit une base théorique très poussée, soit des ressources en termes de temps et en termes monétaires importantes afin d'effectuer une étude en profondeur. Compte tenu de la limite de nos connaissances dans ce domaine et la limite de temps pour terminer cette recherche, ces deux approches s'avèrent peu intéressantes. Par contre, les apports dans la troisième approche sont beaucoup plus restreints et il reste un travail exploratoire important à effectuer.

Deuxièmement, la troisième approche présente le côté humain de la gestion financière, cette dernière n'étant pas vue uniquement comme une théorie et un ensemble de critères à appliquer. Pour nous, l'intérêt de faire un mémoire est de tenter de comprendre un aspect du comportement humain. Il est donc impensable que nous nous intéressions à ce phénomène d'une façon purement mathématique, sans s'intéresser à son utilisateur principal.

Nous nous distançons toutefois quelque peu de la troisième approche. Les auteurs de cette catégorie tentent de décrire les comportements des dirigeants de PME en matière de gestion financière, sans toutefois fournir l'explication derrière les pratiques. Selon nous, un des éléments qui nous permettrait d'expliquer les pratiques en matière de gestion financière est le sens accordé à cette discipline par les principaux utilisateurs, les dirigeants. Ainsi, plutôt que de travailler avec un schème actanciel, nous choisissons de travailler à partir du **schème herméneutique**. Selon cette approche, on tente d'expliquer le comportement (utilisation de la gestion financière pour la PME) comme l'expression du sens qu'accorde le dirigeant de PME à cette discipline.

Nous sommes consciente que le choix d'une problématique constitue premièrement un renoncement aux autres approches. Ceci a comme principal désavantage de ne pouvoir s'attaquer au sujet dans son ensemble. Cependant, nous considérons qu'il est plus intéressant de s'attaquer à une partie du sujet et de l'exploiter en profondeur. Voyons maintenant les impacts de ce positionnement sur l'élaboration du cadre théorique.

## **2. Le cadre théorique**

Tel que mentionné dans l'introduction du chapitre, le cadre d'analyse permet de traduire la problématique étudiée « dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse qui doit suivre. » (Quivy et Campenhoudt (1995), p. 107).

Nous avons choisi d'étudier la gestion financière pour la PME selon un schème herméneutique. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, de définir plus en profondeur ce champ de recherche.

### **A) L'herméneutique**

Selon Berthelot (1990), il est possible d'étudier et de comprendre la réalité sociale de différentes façons. Plus précisément, pour rendre un phénomène intelligible, on le met en relation avec certains éléments choisis en fonction de l'approche adoptée par le chercheur. Ces différentes approches constituent ce que Berthelot appelle les schèmes d'intelligibilité ou schèmes interprétatifs. L'herméneutique constitue un de ces schèmes interprétatifs.

Afin de bien comprendre en quoi consiste cette discipline, il est nécessaire de remonter à ses origines. L'herméneutique est une discipline relevant initialement de la philosophie. Il s'agit de la branche de la philosophie qui s'intéresse à la théorie de l'interprétation et de la compréhension. La première mise en application de l'herméneutique consistait en l'interprétation des textes religieux, plus particulièrement les textes provenant de la Bible. Au début du 19<sup>e</sup> siècle, le théologien allemand Friedrich Schleiermacher sorti du domaine purement religieux en développant l'herméneutique comme une théorie de l'interprétation de



tous textes, indépendamment de leur nature. À la fin du 19<sup>e</sup> siècle, le philosophe allemand Wilhelm Dilthey utilisa pour la première fois l'herméneutique comme méthodologie pour l'étude des sciences sociales et humaines.

Max Weber contribua de façon importante à l'adoption de l'herméneutique comme approche d'étude de la réalité sociale. Pour Weber (1956), on ne peut considérer la réalité sociale uniquement sous le schème de causalité. Ce schème fort employé dans l'étude des sciences pures ou exactes favorise la compréhension d'un phénomène par l'étude de ses causes. Le but de la connaissance scientifique devient alors l'identification des causes d'un phénomène. Pour Weber, l'étude des comportements humains (la base de la réalité sociale) présente une autre dimension tout aussi importante : celle du sens partagé par des individus dans des situations d'interaction.

Ainsi, Weber soutient que pour comprendre la réalité, on doit pouvoir « saisir par interprétation » le sens des phénomènes. Le phénomène étudié est sens et son explication réside dans la mise en évidence de ce sens. Le premier élément clé de l'herméneutique est donc le concept de SENS. Il importe maintenant de définir ce que Weber entend par « sens » d'un phénomène.

Berthelot (1990) répond clairement à cette question :

« Pour Max Weber, la chose est assez claire : le sens réfère à l'acteur, soit réellement dans le cas d'un individu singulier ou d'un individu moyen, soit idéellement dans le cas d'un idéaltype construit conceptuellement. » ( p. 29)

Ainsi, selon Weber, le sens est défini en fonction de l'acteur. L'ACTEUR représente donc le deuxième élément clé de l'herméneutique. Le sens fait référence à la relation individu et phénomène ou objet. Il est intéressant de noter que, dû à la généralité des concepts clé, l'herméneutique présente une diversité de

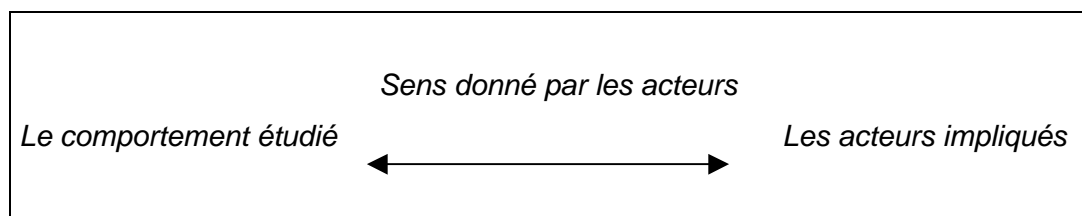
sous-approches : la phénoménologie, la psychanalyse, l'herméneutique traditionnelle, etc. Chacune de ces sous-approches propose une conception différente de l'origine du sens donné à un phénomène.

Voyons maintenant de façon beaucoup plus opérationnelle en quoi consiste l'herméneutique. Le schème herméneutique peut être vu comme un outil d'analyse de phénomènes. Pour étudier la réalité sociale, il suffit d'associer un signifiant (c'est-à-dire l'expression physique de la signification ou le phénomène proprement dit) à un signifié (le contenu de la signification). Dit de façon plus simple, le phénomène étudié peut être considéré comme un signe. Ce signe est alors décomposé en un signifiant (les caractéristiques particulières du phénomène) et un signifié (ce qu'il exprime). Par conséquent, le chercheur donne un sens au phénomène étudié en fonction de son contexte et des acteurs impliqués.

Ainsi, au niveau de l'étude en sciences humaines, le comportement humain, pour être compris, doit être mis en relation avec le sens donné par les acteurs impliqués dans la situation. Le schème herméneutique met donc en relation trois éléments clés : le SENS, l'ACTEUR et le COMPORTEMENT. La figure suivante illustre la relation entre ces trois éléments :

**Figure 1**

**La triade de l'herméneutique**

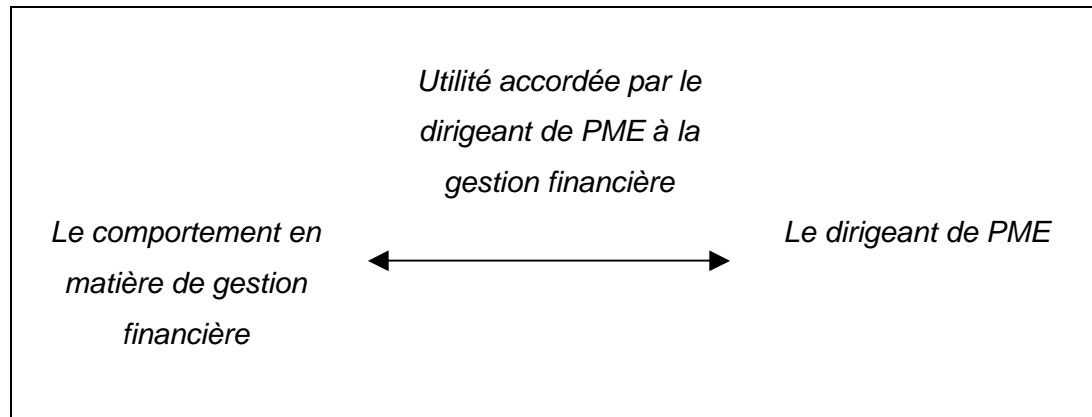


Selon la logique du schème herméneutique, la relation entre les acteurs et le comportement étudié relève essentiellement du sens que ces acteurs donnent à ce comportement. Pour notre étude, le comportement étudié est défini comme les pratiques de gestion financière dans la PME. Nous avons identifié nos acteurs comme les dirigeants de PME.

Le sens est toutefois un concept relativement vague et difficile à définir. Tenter de découvrir le sens véritable de la gestion financière pour le dirigeant de PME est une tâche délicate et ardue. Elle nécessite de nombreuses heures à côtoyer les entrepreneurs afin de saisir leur pensée profonde et demande de la part du chercheur un fin esprit d'analyse et un doigté hors du commun. Les limites de temps imposées pour la présente recherche et notre inexpérience à titre de chercheur nous amènent à restreindre nos ambitions pour la présente recherche. Aussi, sans aborder directement le sens de la gestion financière pour le dirigeant de PME, nous optons pour traiter d'une des ses principales composantes : l'utilité perçue. Nous définissons l'utilité perçue comme le rôle et l'importance d'un objet pour un individu donné.

Nous tenterons donc d'étudier la gestion financière en fonction de l'utilité que les dirigeants de PME lui donnent. La figure suivante illustre la triade de l'herméneutique appliquée à la présente étude. Ceci représente la base de notre cadre théorique.

**Figure 2**  
**La triade de l'étude**



À ce stade, il est possible de traduire notre sujet d'intérêt en question de recherche. L'utilité perçue étant au centre de nos préoccupations, notre question de recherche est la suivante :

*Quelle est l'utilité accordée par le dirigeant de PME à la gestion financière ?*

Voyons maintenant comment cette base théorique peut se traduire en propositions à vérifier lors de la recherche sur le terrain.

### ***B) Les propositions de recherche***

Nous avons clairement identifié les trois concepts clé de la présente étude : le comportement en matière de gestion financière, le dirigeant de PME et l'utilité perçue. Le recensement des écrits nous a permis de voir qu'aucun auteur ne semble s'être intéressé à l'utilité accordée par le dirigeant de PME à la gestion financière. Par conséquent, aucune hypothèse ne fut établie préalablement concernant la nature du lien entre le dirigeant et la gestion financière. Cette absence d'étude préalable rend difficile l'utilisation d'une méthodologie déductive. Ceci impliquerait dans un premier temps la détermination de dimensions et d'indicateurs pour chacun de nos trois concepts clé. Dans un deuxième temps, on devrait présenter des hypothèses, c'est-à-dire des anticipations sur la nature des relations entre les concepts. En adoptant cette méthodologie, le chercheur pose alors des postulats qu'il teste sur le terrain.

L'absence d'écrits sur notre problématique rend fort difficile l'élaboration de telles hypothèses. La problématique choisie étant encore au stade d'exploration, on se doit de procéder par une méthodologie inductive. Ce choix ne nécessite pas l'identification de dimensions ou d'indicateurs reliés aux concepts clé. Le chercheur choisit d'aller sur le terrain et de demeurer ouvert à l'ensemble des événements. Ceci présente l'avantage d'apporter une très grande richesse à la recherche. Le risque de se perdre dans l'ensemble des observations devient cependant important et exige une grande rigueur de la part du chercheur. En adoptant la méthodologie inductive, nous faisons le choix de construire le modèle d'analyse (c'est-à-dire établir les liens entre les différents concepts) suite à l'observation sur le terrain.

Il serait toutefois naïf de penser que nous allons sur le terrain en ignorant tout de la nature des liens entre les concepts clé. Les recherches antérieures ainsi

que les préconçus que nous possédons en tant qu'être humain subjectif font en sorte que nous avons une certaine idée de la nature des liens, du cadre théorique. Il est important, à cette étape-ci, d'explicitier ces idées et de les traduire en propositions de recherche. Ceci présente un avantage double. Premièrement, les propositions de recherche orientent quelque peu l'observation du chercheur, réduisant ainsi le risque de dérapage mentionné précédemment. Deuxièmement, en identifiant les propositions de recherche, le chercheur met à jour ses idées préconçues et évite ainsi de tomber dans des biais interprétatifs.

Les propositions de recherche s'inspirent grandement des recherches citées dans la revue de littérature. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, de relever les différentes conclusions des auteurs sur nos trois concepts clé : le dirigeant de PME, le comportement en matière de gestion financière et l'utilité perçue.

### ***Conclusions sur le dirigeant de PME***

On relève dans la revue de littérature quatre grandes conclusions au sujet du dirigeant de PME, soit :

- ❑ Le dirigeant de PME est responsable du processus d'analyse de l'information.
- ❑ Les quantités d'informations à analyser sont importantes dû à la complexité de l'environnement de la PME. Il y a peu de temps disponible pour prendre les décisions en PME.
- ❑ Le dirigeant a recours davantage à son jugement, à ses intuitions et à son expérience pour prendre ses décisions.
- ❑ Le dirigeant semble accorder peu d'importance à la planification. Ceci s'explique par un manque de temps et d'intérêt.

Un lien logique peut être établi entre ces quatre conclusions. Premièrement, dû la petite taille de l'entreprise et au petit nombre d'employés, le dirigeant a le fardeau d'analyser les informations provenant de son entreprise et de son environnement. Aucun spécialiste interne ne l'aide dans sa tâche. Or, ces informations sont nombreuses dû à la complexité de l'environnement de la PME. Le dirigeant est très pris dans la gestion quotidienne des activités et n'a que peu de temps à allouer à l'analyse des informations. Ainsi, ses décisions sont davantage prises sur une base intuitive, le dirigeant se fiant à son jugement et son expérience. La planification, constituant un exercice formel de prise de décision, est donc laissée de côté. Ceci nous donne un portrait du dirigeant de la PME, incomplet certes mais intéressant pour notre analyse.

Voyons maintenant les conclusions des études antérieures au niveau de notre deuxième concept clé, le comportement en matière de gestion financière.

### *Conclusions sur le comportement en matière de gestion financière*

On peut tirer de la littérature vue au premier chapitre trois conclusions principales sur notre deuxième concept :

- ❑ Les dirigeants de PME disposent de données financières pour les aider dans leur gestion.
- ❑ Dans la majorité des cas, ces données financières sont analysées par le dirigeant de PME.
- ❑ L'utilisation des données financières est restreinte à des domaines périphériques et non comme élément central dans le processus de décision et de planification.

On peut, encore une fois, réunir ces trois conclusions en un tout logique. Avant d'analyser l'utilisation de la gestion financière, il importe de déterminer si le dirigeant de PME dispose des données financières nécessaires. Les études ont démontré que ce semble être le cas. De plus, en deuxième étape, les données financières sont analysées par le dirigeant de l'entreprise. Toutefois, le domaine d'utilisation de cette analyse est fort limité. Les dirigeants utilisent la gestion financière comme aide à la décision dans des domaines périphériques et non comme aide dans la planification. Nous avons donc un portrait relativement complet du comportement en matière de gestion financière dans la PME.

Ces conclusions, dans leur ensemble, peuvent être considérées comme des hypothèses à vérifier sur le terrain. Notre tâche est donc double. Dans un premier temps, nous devons établir les caractéristiques du dirigeant et de son comportement en matière de gestion financière et vérifier la concordance avec les recherches antérieures. Toutefois, nous avons choisi d'aller au-delà de la simple vérification de ces hypothèses. Dans un second temps, nous étudions le lien entre les deux concepts, c'est-à-dire l'utilité perçue. Nous ne retrouvons aucune conclusion sur ce troisième concept dans notre littérature. Il est toutefois possible d'induire des liens entre le dirigeant et son comportement à partir des conclusions identifiées préalablement. Ces liens représentent nos véritables propositions de recherche et sont au nombre de trois.

### *Les véritables propositions*

<p><i>Première proposition : Le dirigeant de PME reconnaît l'importance de la gestion financière.</i></p>
---

On sait que le dirigeant de PME fait de la gestion financière en procédant à l'analyse des données. On peut donc penser que s'il effectue une telle tâche, il



doit en reconnaître l'importance. De plus, dû à la petite taille de son entreprise, il doit souvent procéder seule à cette analyse, aucun spécialiste ne faisant partie des employés de la firme.

*Deuxième proposition : Le dirigeant de PME utilise la gestion financière de manière intuitive.*

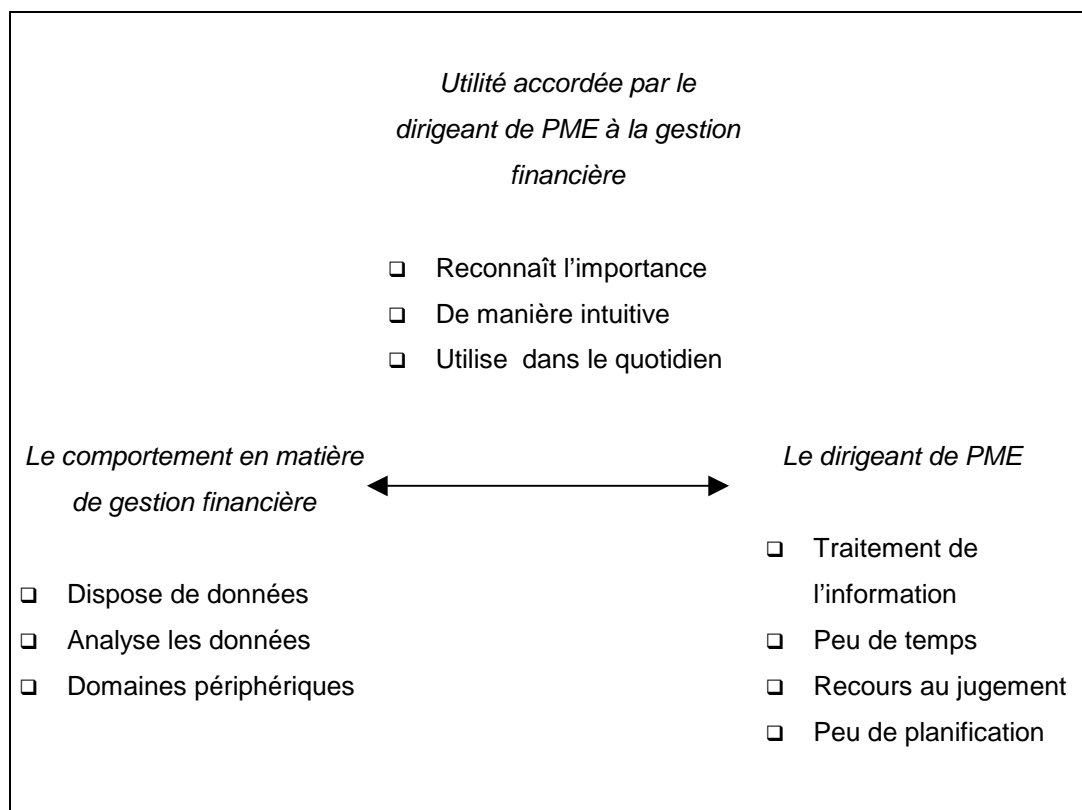
Nous avons vu que le dirigeant de PME se référait de façon importante à son jugement et son expertise lors du processus de prise de décision. Il est important de noter que nous ne faisons pas d'opposition entre le jugement et la logique proprement dite. Toute décision suit une certaine logique et fait intervenir le jugement du décideur. Cependant, il semble que le dirigeant de PME procède davantage de façon intuitive, le nombre d'informations étant trop important et le temps trop restreint pour analyser complètement toutes les alternatives. On peut penser que les décisions en termes de gestion financière sont prises de la même façon. Le dirigeant connaît intuitivement l'état de ses finances à partir des informations quotidiennes qui circulent dans l'entreprise.

*Troisième proposition : Le dirigeant utilise la gestion financière dans son quotidien mais n'a pas le temps de procéder à des analyses détaillées.*

Cette troisième proposition découle de la proposition précédente. Comme le dirigeant procède de façon intuitive, il analyse surtout les informations courantes et quotidiennes. Il n'a pas le temps d'effectuer des analyses détaillées et, par conséquent, le domaine d'utilisation de l'analyse financière se restreint aux décisions quotidiennes, tel l'achat de stock, d'équipement, etc. Cette proposition est directement liée à la conclusion de la littérature sur les domaines d'utilisation de la gestion financière (périphériques vs planification).

La figure suivante présente en résumé notre cadre théorique comprenant les diverses conclusions et propositions :

**Figure 3**  
**Le cadre théorique**



Les trois propositions identifiées orientent notre prochaine étape, soit l'observation sur le terrain. Il est important de rappeler qu'il ne s'agit pas d'hypothèses puisque nous procédons de façon intuitive. Le véritable cadre théorique sera construit suite à nos observations.

### ***Chapitre 3 - Choix méthodologiques***

---

Dans les deux chapitres précédents, nous avons établi les bases théoriques de notre recherche. Nous avons en premier lieu identifié notre sujet d'intérêt, soit la gestion financière. Après avoir fait le tour des écrits sur le sujet par la revue de la littérature, nous avons établi une approche d'étude du sujet, soit le point de vue du dirigeant. Nous pouvons donc traduire notre sujet de recherche par la question suivante :

*Quelle est l'utilité accordée à la gestion financière par le dirigeant de PME ?*

Après avoir établi notre sujet d'intérêt et la lunette choisie pour l'étudier, la véritable étude auprès des entreprises débute. Il a fallu aller explorer "sur le terrain" notre problématique. En allant rencontrer des dirigeants d'entreprises de petite taille, nous avons comme double mission de confronter la réalité avec les recherches des différents auteurs s'intéressant à la gestion financière et de la confronter avec nos présupposés, traduits en propositions de recherche.

Pour qu'une recherche soit scientifiquement acceptable et valable, il ne suffit pas au chercheur de présenter ses résultats d'analyse et ses grandes conclusions, ou bien d'identifier des pistes futures de recherche intéressantes. Tout chercheur se doit de présenter son processus de recherche et d'analyse qui mène à ces éléments. C'est ce que l'on appelle la démarche méthodologique ou, plus simplement, sa méthodologie. Aussi, par souci de transparence et pour permettre une critique de la présente recherche (et donc, un avancement des connaissances), nous présentons et justifions dans ce chapitre l'ensemble des choix et renoncements que nous avons faits pour explorer notre problématique. Comme principe de base,

nous avons opté pour les différentes méthodes et techniques qui répondaient le mieux à notre objectif premier, soit étudier la gestion financière du point de vue du dirigeant. Ainsi, la question de recherche sert de guide et de principale justification des différents choix méthodologiques. Ces choix méthodologiques relèvent de cinq catégories :

1. La définition des concepts
2. Le type de recherche
3. La construction de l'échantillon
4. Les instruments de collecte de données
5. L'analyse des données

Voyons plus en détails les différents choix effectués dans chacune de ces catégories.

## **1. La définition des concepts**

En premier lieu, il importe de se donner une définition claire des concepts clé de notre étude. À titre de rappel, la question de recherche comprend trois principaux concepts : la gestion financière (l'objet d'étude), le dirigeant de PME (l'acteur) et l'utilité perçue (l'approche choisie). Le concept d'utilité a été défini au chapitre précédent. Nous présentons ainsi une définition des deux autres concepts, soit la gestion financière et le dirigeant de PME.

### ***La gestion financière***

Au premier chapitre, lors du recensement des écrits, nous avons vu la définition de la gestion financière de différents auteurs. On retrouvait plusieurs thèmes communs : données financières, rendement, décision d'investissement et de financement, gestion quotidienne. Bien que toutes les définitions fournies soient intéressantes, aucune n'est réellement adaptée à cette étude. Nous avons alors dû créer notre propre définition.

Pour la présente recherche, notre définition de la gestion financière est la suivante :

« La gestion financière est l'analyse des données financières dans le but de poser des actions correctrices ou d'amélioration et dans le but de prendre une décision d'investissement. »

Nous retrouvons trois principaux éléments dans cette définition. Tout d'abord, la gestion financière se base sur l'ANALYSE DE DONNÉES FINANCIÈRES. Cette analyse mène à une prise de décision pour AMÉLIORER OU REDRESSER les affaires courantes. Les affaires courantes sont en fait les différentes activités commerciales de l'entreprise. Les décisions en termes

d'amélioration ou redressement des affaires courantes correspondent à ce que les auteurs antérieurs ont appelé la gestion quotidienne. Cette analyse des données financières mène également à la prise de décision d'INVESTISSEMENT dans un projet.

Il est important de noter que traditionnellement, l'analyse financière mène à la décision de financement. Suite à l'analyse de données financières, le dirigeant opte pour un mode de financement déterminé. Le volet financement ne sera pas abordé dans cette recherche et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, plusieurs auteurs se sont déjà penchés sur les difficultés de financement pour l'entreprise de petite taille. Il serait alors peu probable que cette recherche apporte une contribution intéressante dans ce domaine. Deuxièmement, il s'agit d'un sujet comportant une importante part de subjectivité puisqu'on fait intervenir le jugement d'une tierce personne, soit le banquier. En effet, il est difficile d'aborder le sujet du financement des PME sans que les entrepreneurs soulèvent rapidement la question d'injustice, ou de discrimination. Nous croyons qu'il serait impossible d'aborder ce thème sans accorder un droit de parole au banquier. Or, nous nous intéressons principalement au point de vue du dirigeant. Rencontrer le banquier impliquerait un éloignement de notre objectif primaire.

Pour ces deux raisons, nous avons choisi de ne pas traiter de l'aspect financement dans cette recherche. Le lecteur qui s'intéresse à cette problématique peut consulter les études de Riding et Swift (1987), de Buttner et Rosen (1988), de Wynant et Hatch (1990) ou de Riding et Orser (1997). Ces différents auteurs ont décrit les démarches de financement effectuées par les dirigeants de PME et se sont intéressés aux difficultés rencontrées lors de ces démarches. Il est important de mentionner qu'aucun auteur ne semble s'être intéressé principalement au processus de décision et d'analyse du dirigeant lors de la prise de décision de financement, à ses motivations et ses justifications. Il s'agit d'une intéressante piste de recherche future.

### *Le dirigeant de PME*

En premier lieu, il est nécessaire de définir concrètement ce que nous entendons par PME. Plusieurs paramètres peuvent être utilisés pour différencier la PME de la grande entreprise : le chiffre d'affaires, le niveau de l'actif, le nombre d'employés, le capital action, etc. Pour notre recherche, nous avons opté pour la définition de l'OCDE (1985) en retenant l'emploi comme facteur discriminant. Cette définition présente l'avantage de ne pas nécessiter de réajustement face à l'inflation. On définit ainsi une PME comme une entreprise employant entre 20 et 500 employés. Toutes les entreprises étudiées dans cette recherche se situent dans cette fourchette d'emploi.

Le dirigeant de la PME est celui qui planifie, guide et supervise l'ensemble des opérations de l'entreprise. Dans la grande majorité de cas, pour les entreprises de petite taille, il en est le propriétaire et détient le titre de président. Pour cette recherche, nous définissons le dirigeant comme celui qui détient le pouvoir décisionnel ultime et détermine l'orientation et la mission de l'entreprise. Pour les PME, on utilise également l'appellation d'entrepreneur. Dans notre échantillon, tous les dirigeants rencontrés sont des entrepreneurs, ayant soit démarré l'entreprise ou l'ayant transformée considérablement par des nouveaux projets. Nous parlerons donc indifféremment du dirigeant, du président ou de l'entrepreneur.

## **2. Le type de recherche**

Les concepts étant défini clairement, on doit maintenant s'interroger sur la façon d'atteindre notre objectif de recherche. Nous tentons de comprendre la gestion financière par l'approche herméneutique, en découvrant l'utilité accordée à la gestion financière par le dirigeant de PME.

### ***Recherche exploratoire***

Pour étudier ce phénomène, sous cet éclairage nouveau, deux grands types de recherche s'offrent à nous. Le premier, et probablement le plus courant dans la recherche scientifique classique, est le type analytique. Avec ce type de recherche, on tente d'identifier les causes d'un phénomène précis. Les chercheurs établissent un modèle théorique, une façon de comprendre la réalité qu'ils testent sur le terrain, en étudiant le phénomène dans son environnement réel. Les hypothèses qui constituent le modèle théorique sont issues des recherches antérieures sur le sujet. En fait, on teste les intuitions des chercheurs précédents. Il s'agit donc essentiellement d'une recherche déductive, qui tente de valider ou rejeter des hypothèses sur les causes d'un phénomène.

Ce type de recherche est peu approprié pour étudier notre sujet d'intérêt et ce, pour une raison majeure. Nous avons mentionné dans la revue de littérature que peu d'auteurs se sont intéressés à la gestion financière pour l'entreprise de petite taille. Encore moins d'auteurs se sont penchés sur la question de l'utilité accordée par le dirigeant de PME à la gestion financière. Cette absence d'écrits sur le sujet rend impossible l'identification d'hypothèses à tester sur le terrain. Nous rejetons donc la logique hypothético-déductive et optons plutôt pour le deuxième grand type de recherche, soit celle de type exploratoire.



La recherche exploratoire présente également un deuxième avantage. Elle place les acteurs au centre du phénomène étudié. Selon plusieurs auteurs (Fragnière (1996), Marshall et Rossman (1995) ), ce type de recherche est particulièrement utile pour mettre l'accent sur l'expérience des participants face au phénomène étudié. Le chercheur s'attarde alors à leurs comportements, perceptions et attitudes. Le but de la recherche exploratoire, selon cette perspective, est donc de rendre compréhensible la rationalité des actions des intervenants. On comprend facilement pourquoi ce type de recherche est adaptée à la réalité de notre sujet d'étude. Nous avons choisi de nous concentrer sur un phénomène en adoptant le point de vue des acteurs impliqués (les dirigeants de PME). En procédant par recherche de type exploratoire, nous tentons de décrire la gestion financière selon l'opinion de l'entrepreneur, tout en demeurant attentive aux différentes dimensions du phénomène étudié.

En résumé, nous avons choisi de procéder à une recherche exploratoire et ce, pour deux raisons principales :

- ❑ Le phénomène étudié et l'approche empruntée sont relativement nouveaux, peu d'auteurs s'y étant intéressés préalablement. Ceci rend difficile la formulation d'hypothèses de recherche et l'adoption d'une logique déductive.
- ❑ Le focus est mis sur le point de vue de l'acteur.

### ***Recherche qualitative***

Suite aux choix et décisions expliqués ci-dessus, la recherche quantitative fut rapidement écartée. Ce type de recherche est très populaire auprès des chercheurs contemporains. Le chercheur, à partir d'un nombre important de données chiffrées, réussit à établir des tendances, des moyennes, bref, à prévoir les résultats d'une action concrète. Après avoir quantifier et analyser les données, on

rejette ou valide les hypothèses émises lors de l'élaboration de la problématique. Cette branche de la recherche s'inscrit alors parfaitement dans une logique hypothético-déductive.

La mise en situation de notre recherche nous amenait à rejeter la voie quantitative. Dû au faible niveau de connaissance auquel sont parvenus les chercheurs, il est peu souhaitable d'établir des catégories de variables à mesurer et à chiffrer. Il est préférable de tenter de brosser un portrait de cette nouvelle réalité. Le choix d'une recherche exploratoire incitait donc à procéder de façon qualitative. Poupart et al. (1998) insistent d'ailleurs sur l'intérêt de la voie qualitative lors de l'étude d'un phénomène mal cerné :

« La démarche qualitative est revendiquée, car elle permet l'exploration de l'intérieur des pratiques nouvelles en ce qui concerne des problématiques encore mal circonscrites. »  
(p. 12)

Deuxièmement, la nature du sujet d'étude rend fort difficile l'emploi d'une méthodologie à caractère quantitatif. Le sens, l'interprétation, l'utilité perçue... toutes ces choses sont difficiles à traduire en termes mathématiques. Comme nous n'avions pas de données chiffrées et qu'il semblait difficile d'en produire, l'exercice de comptabilisation et d'analyse mathématique fut rejeté. Il devenait alors évident que nous devions procéder à une recherche basée sur des données qualitatives. La recherche qualitative nous permettait donc de mieux rendre compte de la perspective du dirigeant de PME et ainsi, de tenter de répondre à notre question de recherche.

La recherche qualitative admet et permet la subjectivité du chercheur. Tout au long de la recherche, nous ne pouvions revendiquer le statut de simple observatrice impartiale. En construisant le questionnaire d'entrevue, en se rendant dans les entreprises, en rencontrant et interviewant directement les entrepreneurs,

en analysant et interprétant les données, nous ne pouvions mettre de côté notre intérêt pour la finance, pour les PME et pour les entrepreneurs. Le choix du sujet de recherche n'était pas neutre, ce qui implique que nous étions dès le départ biaisée. Grawitz (1990) illustre fort bien cette réalité :

« Les problèmes des valeurs n'en reste pas moins entier, car ce sont toujours elles qui orientent, motivent le chercheur, se projettent à travers ses commentaires, l'animent ou l'opposent aux idées régnantes et apportent à ses contemporains les éléments d'une prise de conscience de la réalité. » (p. 366)

La recherche exploratoire qualitative, en rejetant l'idée d'observer la réalité selon un modèle théorique préétabli, ouvre la porte à cette subjectivité. Malgré les biais qui en découlent, cette subjectivité combinée à un effort de rigueur permet une richesse, un aspect humain qui est nécessaire pour décrire des dimensions aussi personnelles que le sens ou l'utilité perçue.

Voyons maintenant comment l'orientation énoncée plus haut s'est traduite dans les différentes méthodes de collecte et l'analyse des données.

### **3. La construction de l'échantillon**

#### *Étude de cas*

Pour atteindre nos objectifs de recherche, soient comprendre les pratiques de gestion financières des dirigeants de PME et saisir l'utilité accordée par eux à la gestion financière, l'étude de cas semblait la méthode de recherche la plus appropriée.

Yin (1984) définit l'étude de cas comme une stratégie de recherche empirique qui consiste à étudier un phénomène actuel dans son contexte réel, en utilisant plusieurs sources d'informations. Les deux éléments clé qui définissent l'étude de cas sont ainsi l'actualité du phénomène étudié (on parle de récit de vie lorsqu'on étudie un événement passé) et l'importance des éléments et nuances du contexte (sinon, il s'agit d'un sondage). Il devient donc intéressant de procéder par étude de cas lorsque l'on souhaite étudier un phénomène que l'on ne peut isoler ou reproduire en laboratoire et c'est ce qui fut privilégié pour cette recherche.

Dans le cadre d'une étude de cas, il est possible de fonctionner de deux façons différentes. Premièrement, l'étude d'un seul cas est possible, étude qui atteint un important niveau de profondeur et qui demande une étroite collaboration entre le chercheur et les individus impliqués dans l'entreprise visitée. Deuxièmement, il est possible d'étudier plusieurs cas différents. On appelle ce type de recherche une étude multi-sites ou multi-cas. Les études sont alors plus courtes et moins détaillées. Dans la présente recherche, l'étude multi-cas est privilégiée car elle permet l'identification de certaines tendances comportementales. Huberman et Miles (1991) expliquent d'ailleurs cette idée.

« L'objectif est d'accroître la généralisabilité en confirmant que les événements et processus observés dans tel milieu bien exploré ne sont pas purement idiosyncrasiques. » (p. 271)

Le fait de travailler à partir de plusieurs cas permet d'établir de reconnaître les attitudes, comportements ou opinions partagées par les personnes rencontrées. Bref, on entame la compréhension d'une réalité partagée par un certain nombre d'individus possédant des caractéristiques communes (dans notre cas, les dirigeants de PME). Plus le nombre de personnes rencontrées est important, meilleure sera la compréhension de cette réalité. Cependant, dans le cadre de la présente recherche, le court délai accordé pour explorer la réalité sur le terrain restreint grandement le nombre de cas étudiés. Voyons maintenant plus en détails le processus de sélection des cas.

### *Définition d'un cas*

Nous avons mentionné que l'étude de cas était privilégiée et que plusieurs cas étaient nécessaires afin d'établir des similitudes, des tendances entre les différents sites. Il importe maintenant de définir ce que nous entendons par un cas. Chaque entreprise visitée représente un cas d'étude distinct. Notre échantillon de recherche est donc constitué de diverses entreprises. À l'intérieur de ces entreprises, il était possible de rencontrer toutes les personnes impliquées de près ou de loin dans la gestion financière. À titre d'exemples, nous aurions pu rencontrer le président de l'entreprise, le comptable, le contrôleur, le vérificateur externe, le banquier et le vice-président finance. À priori, on peut assumer avec relativement de certitude que l'ensemble de ces personnes sont impliquées dans la gestion financière, soit lors de la production ou l'analyse de données financières. Il fut toutefois décidé que la seule personne rencontrée serait le dirigeant ou la dirigeante de l'entreprise.

Ce choix se comprend aisément lorsque l'on se réfère à notre question de recherche. Nous ne sommes pas intéressée à comprendre en détails les différentes pratiques de gestion financière dans les PME québécoises. La vue d'ensemble est plus pertinente. L'attention est portée sur la perception, l'interprétation, le point de vue du dirigeant en matière de gestion financière. Rappelons-nous qu'il est au centre de notre problématique. On peut aussi considérer que les tâches effectuées par les autres intervenants en production ou analyse de données financières sont commandées, ou du moins souhaitées par le dirigeant de l'entreprise. Il constitue ainsi le centre de notre mire et nous nous attarderons uniquement sur sa perception des choses.

En résumé, chaque cas représente une PME. Dans cette entreprise, nous avons rencontré un seul individu, soit le dirigeant ou la dirigeante de l'entreprise. Un cas correspond alors à une PME et à son dirigeant. Il faut désormais préciser selon quels critères furent sélectionnés les entreprises et les dirigeants rencontrés.

### *Critères de sélection de l'échantillon*

Afin d'avoir un portrait le plus représentatif possible des entrepreneurs actuels et futurs, nous avons établi une liste de critères de sélection des PME. Ces critères étaient au nombre de 6 et sont présentés dans le tableau suivant:

**Tableau 2 :**  
**Critères de sélection des entreprises et des dirigeants**

<i>Critères de sélection des entreprises</i>
▪ Entreprise employant entre 50 et 600 personnes
▪ Entreprise ayant plus de 5 ans d'existence
▪ Entreprise dotée d'un système comptable informatique
▪ Entreprise n'œuvrant pas dans le secteur des services financiers
<i>Critères de sélection des dirigeants</i>
▪ Dirigeant ne possédant pas de diplôme en finance
▪ À la tête de l'entreprise depuis plus de 5 ans

Voyons plus en détails l'ensemble de ces critères et leurs raisons d'être.

#### Entreprise de plus de 40 employés

Il est intéressant de choisir des entreprises de taille suffisamment importante pour que la gestion financière soit un sujet de préoccupation, sans toutefois être trop grande pour ne plus se qualifier comme une PME. Le nombre d'employés fut retenu comme critère de mesure de la grosseur de l'entreprise. Bien qu'imparfait, ce critère nous semble moins délicat que le chiffre d'affaires ou la valeur des actifs de l'entreprise, données que le dirigeant peut être récalcitrant à partager. Une entreprise employant entre 40 et 600 personnes est considérée comme intéressante pour notre échantillon.

#### Entreprise ayant plus de 5 ans d'existence

Encore une fois, ce critère sert à s'assurer que la gestion financière représente une préoccupation pour le dirigeant de l'entreprise. Une entreprise très récente comporte un nombre important de nouveaux défis, qui se traduisent par des préoccupations immédiates. Nous avons donc choisi des entreprises ayant au

minimum cinq années d'expérience et qui ont passé quelque peu la vague d'ajustement des premiers temps. Il est alors plus probable que la gestion financière représente un des points d'intérêt du dirigeant.

#### Entreprise dotée d'un système comptable informatique

Nous avons voulu rencontrer des dirigeants qui se souciaient de l'état des finances de l'entreprise et qui procédaient à une certaine analyse dans ce domaine. Tel que mentionné dans la revue de littérature, il est nécessaire de posséder des données financières pour procéder à toute forme d'analyse que ce soit. La production de données financières précède nécessairement l'analyse et la prise de décision financière. Nous avons estimé qu'un système de comptabilité informatisé démontrait un intérêt de la part du dirigeant envers l'aspect financier. Par conséquent, nous en avons fait un critère de sélection. Ce critère est d'autant plus pertinent qu'il est représentatif des PME de l'avenir, la voie de l'informatique étant maintenant considérée comme un incontournable en gestion.

#### Entreprise n'œuvrant pas dans le secteur des services financiers

Il est certain qu'un dirigeant d'une entreprise œuvrant dans le domaine des services financiers n'aurait pas la même perception de la gestion financière qu'un dirigeant d'une entreprise manufacturière. Possédant par définition une connaissance poussée du domaine financier, on peut penser qu'il sera plus sensible aux questions de gestion financière de l'entreprise. Inclure des dirigeants de ce type d'entreprise dans notre échantillon entraînerait un biais. L'exclusion de ce type d'organisation fut donc décidée.

#### Dirigeant ne possédant pas de diplôme en finance

Ce critère est similaire à celui précédent. Encore une fois, le dirigeant possédant une formation complète en finance a sûrement une conception fort différente de la gestion financière de son entreprise. Nous estimons que la majorité des dirigeants de PME québécoises ne possèdent pas de diplôme dans cette discipline. L'échantillon serait alors biaisé s'il comportait des individus ayant



suiwi une pareille formation. Nous avons choisi de les exclure de notre échantillon.

#### À la tête de l'entreprise depuis plus de 5 ans

Nous sommes intéressée à rencontrer des dirigeants possédant une bonne connaissance de leur entreprise et leur secteur d'activité. Aussi, nous avons choisi des dirigeants qui étaient à la tête de l'entreprise depuis un certain nombre année, soi 5 ans ou plus.

#### *Démarche de sélection et taille de l'échantillon*

Une fois les critères de sélection établis, on passait à l'étape du choix des entreprises et des dirigeants qui répondaient à ces critères. Deux dirigeants ont été référés par des personnes de notre entourage. Pour ce qui est des autres dirigeants rencontrés, une liste de personnes et entreprises répondant à nos critères fut fournie par le responsable d'un regroupement d'entreprises québécoises. Différentes personnes de cette liste furent contactées par téléphone. Les personnes retenues ont été celles qui acceptaient de participer à la recherche et qui disposaient de temps pour nous rencontrer dans les semaines suivant le contact téléphonique.

Au total, cinq dirigeants de PME furent rencontrés. Les limites de temps imposées pour le mémoire nous restreignaient fortement quant au nombre de personnes rencontrées. Il faut considérer qu'une entrevue demande un temps important pour rencontrer la personne, transcrire les informations recueillies et les analyser. Le choix du nombre de personnes rencontrées dépendait totalement de la chercheure et fut fixé une fois la phase de collecte débuté.

Initialement, nous avons fixé notre échantillon entre 3 et 8 personnes. Nous avons rencontré des personnes jusqu'à l'obtention du sentiment que le tour de la question avait été fait. Après 5 entrevues, les réponses devenaient similaires et nous avons l'impression que rencontrer une ou deux personnes de plus n'apporterait pas un important approfondissement des connaissances. Cet approfondissement des connaissances ne serait alors possible que si le nombre de personnes rencontrées augmentaient suffisamment pour que des distinctions beaucoup plus fines soient effectuées. Ceci n'était toutefois pas possible compte tenu des limites de temps déjà mentionnées. Cinq dirigeants de PME furent donc rencontrés. Leurs caractéristiques sont présentées dans le chapitre suivant. Nous sommes consciente que la faible taille de notre échantillon ne permet pas de généralisation, mais nous croyons qu'il peut toutefois contribuer de façon intéressante à l'éclaircissement de notre problématique.

#### **4. Les instruments de collecte de données**

##### ***Entretien semi-directif***

Pour obtenir de nos dirigeants d'entreprise les informations désirées, plusieurs instruments de collecte de données s'offraient à nous : le sondage, l'entretien, l'observation participante, etc. L'entretien semi-directif fut choisi car il semblait le plus adapté à la présente situation. La nature délicate et personnelle des informations à recueillir nécessite un instrument qui permet une grande latitude dans ses réponses. L'entretien permet une communication et une interaction plus poussées entre le chercheur et les sujets de recherche, ce qui amènent les interviewés à se livrer davantage. Un véritable échange est alors créé entre l'interviewer et l'interviewé, ce dernier pouvant librement exprimer ses perceptions, opinions ou interprétations d'un événement. Ce type d'instrument de collecte admet donc beaucoup plus de nuances dans les réponses en permettant à l'interviewé d'aller au bout de sa pensée. En effet, aucune catégorie précise de réponse n'est établie à priori.

D'autre part, le choix d'utiliser la forme semi-directive de l'entretien permet à l'interviewer de converser avec le sujet tout en restant près de son sujet, sans tomber dans des moments creux. Des questions-guides servent à s'assurer que toutes les informations désirées seront obtenues lors de l'entretien. L'interviewer a la difficile tâche d'inciter l'interviewé à partager sa pensée librement, tout en le recentrant sur le sujet d'intérêt. Quivy et Campenhoudt (1995) décrivent la complexité de la tâche de l'interviewer dans l'entretien semi-directif :

« (L'interviewer) « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs à chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les

questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible. » (p. 195)

### *Questionnaire d'entrevue*

Tel que mentionné dans la partie précédente, nous avons construit une série de questions-guides qui nous assuraient d'avoir toutes les informations désirées sur l'entreprise et sur le dirigeant de cette entreprise. Les questions se divisaient en trois blocs : le portrait et l'historique de l'entreprise, le profil du dirigeant et les pratiques de gestion financière. Vous retrouvez l'intégralité du questionnaire d'entrevue à l'annexe 1 du présent document.

Les deux premiers volets du questionnaire d'entrevue (portrait de l'entreprise et profil du dirigeant) comportent des questions plus directives, la nature des informations désirées étant davantage factuelle que relevant de l'opinion et de la perception. Ces deux premiers blocs de questions ont pour but de dresser le portrait de l'entreprise et de l'acteur principal, soit le dirigeant. L'ensemble de ces informations constituent le contexte à partir duquel nous analyserons la gestion financière de l'entreprise.

Le tableau suivant présente les principaux points d'intérêt des deux premiers blocs, points que l'on retrouve sous forme de questions dans le guide d'entrevue.

**Tableau 3 :**  
**Informations désirées sur le portrait de l'entreprise et le portrait du dirigeant**

<i>Portrait / Historique de l'entreprise</i>	<i>Portrait du dirigeant</i>
<input type="checkbox"/> Date de fondation	<input type="checkbox"/> Nombre d'années dans l'entreprise
<input type="checkbox"/> Fondateur	<input type="checkbox"/> Nombre d'années à la direction
<input type="checkbox"/> Produits / services initiaux	<input type="checkbox"/> Expérience antérieure
<input type="checkbox"/> Motivations initiales	<input type="checkbox"/> Formation
<input type="checkbox"/> Étapes de l'histoire de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Motivations passées et actuelles
<input type="checkbox"/> Produits / services actuels	
<input type="checkbox"/> Nombre d'employés	
<input type="checkbox"/> Chiffre d'affaires	

Le troisième volet comprend des questions se rapportant essentiellement à la gestion financière de l'entreprise. Cette section de l'entretien est plus semi-directive que la précédente puisque l'on enquête sur les impressions, les opinions et les perceptions du dirigeant en matière de gestion financière. Le troisième volet de questions se subdivise en trois parties :

- La production de données financières
- L'analyse de ces données, les décisions en matière d'investissement, et autres comportements financiers
- Les opinions sur la gestion financière et justifications des comportements financiers

Cette section nous fournit l'essentiel des informations qui serviront de base à notre analyse. À titre de rappel, vous avez le détails des questions de ces trois

catégories à l'annexe 1 du document. Nous y reviendrons plus en détails lors du chapitre d'analyse des données. Il est important de mentionner que les questions ont été posées sans ordre précis. En effet, les questions étaient reformulées et replacées en fonction des réponses de l'interviewé. Nous tentions de seulement guider la conversation de la façon la plus naturelle possible, sans interrompre le dirigeant.

### *Fidélité, validité et prétest*

Tout chercheur doit s'assurer que les instruments de collecte de données utilisés présentent une fidélité et une validité. La fidélité réside en la concordance des observations effectuées avec le même instrument par des utilisateurs différents. Autrement dit, un instrument de collecte de données sera considéré comme fidèle si deux observateurs distincts arrivent aux mêmes informations avec les mêmes instruments, dans le même contexte d'utilisation. L'entrevue semi-directive à questions ouvertes a comme caractéristique première l'importance du rôle de l'interviewer dans l'interprétation des réponses. Les erreurs d'interprétations faites par l'enquêteur sont considérées comme le principal désavantage de cet instrument. Nous avons d'ailleurs déjà discuté de la partialité du chercheur qui utilise ce moyen de collecte. La personnalité et l'expérience de l'enquêteur teintent et orientent le déroulement de l'entrevue. On peut alors penser que deux interviewers différents ne récolteront pas tout à fait les mêmes informations, ce qui réduit la fidélité de cet instrument.

Plusieurs efforts ont été faits afin de réduire l'influence de la personnalité de l'interviewer. Premièrement, un questionnaire d'entrevue a été construit. Ce questionnaire a été approuvé par le directeur de recherche. L'implication d'une deuxième personne dans ce processus tend à diminuer les influences de la personnalité de la chercheuse. Deuxièmement, nous nous sommes assurée de

mener l'entrevue dans un contexte similaire d'un interviewé à l'autre : l'entrevue s'est située dans le bureau du président, aucune autre personne que la chercheuse et le dirigeant n'y assistait, la même démarche de présentation de l'entrevue était employée, etc. Malgré ces procédures, il est évident que notre personnalité influence toujours le cours de l'entrevue. Toutefois, tel que mentionné à quelques reprises, nous croyons que ceci a permis d'établir une relation de confiance avec l'interviewé, relation qui était nécessaire pour obtenir les réponses désirées. La faiblesse au niveau de la fidélité est ainsi compensée par la richesse des informations recueillies, ou du moins nous le croyons. Grawitz (1990) illustre fort bien ce propos dans la citation suivante :

« (...) À vouloir avant tout réduire les différences entre enquêtés, en les normalisant au maximum, on risque d'augmenter la fidélité, mais à la limite de sacrifier la richesse du contenu, donc une part de validité. » (p.823)

On dira qu'un instrument est valide s'il mesure avec exactitude ce qu'il a pour but de mesurer. Dans le cadre d'entrevue semi-dirigée, on doit se fier sur un principe de base : les répondants partageront leurs opinions s'ils sont incités à le faire et ils diront la vérité. Autrement dit, il suffit de poser les bonnes questions et les réponses viendront. Ce principe peut sembler simpliste, voire naïf. Aussi, nous avons pris quelques précautions pour assurer une certaine validité.

Premièrement, au cours de l'entrevue, nous avons posé à l'interviewé au minimum deux questions sur chacun des points d'intérêt. Ceci permet de vérifier si l'individu présente une cohérence dans ses réponses. Deuxièmement, nous avons complété le matériel obtenu par l'entrevue à l'aide de l'observation effectuée sur place, dans le bureau du président. En effet, à quelques reprises, nous avons vu les instruments ou outils d'analyse du dirigeant. Aucun d'entre eux n'a toutefois accepté de nous laisser ces documents. Cependant, ceci nous permet d'appuyer par un document matériel ce qui était dit dans l'entrevue.

Troisièmement, nous avons fait lire le cas rédigé suite à la rencontre au président de l'entreprise en question. Ce retour des entrevues permettait de s'assurer que nous avons bien saisi la pensée de l'interviewé. Finalement, nous avons procédé à un prétest.

Il était important de procéder à un prétest du questionnaire d'entrevue et ce, pour deux raisons principales. Premièrement, le prétest permet à l'interviewer de se familiariser avec le guide de questions et de s'assurer qu'il en maîtrise les différentes sections. Deuxièmement, on s'assure que le répondant est tout aussi confortable avec le guide d'entrevue. Si l'interviewé perçoit et répond clairement à toutes les questions et si l'ensemble des données désirées sont obtenues à la fin de l'entrevue, on peut conclure que le questionnaire d'entrevue est adéquat.

Afin de tester notre guide, nous avons effectué un prétest auprès d'un dirigeant d'entreprise, soit Réginald Ratle, président et propriétaire de la Villa Les Tilleuls. Cette entrevue s'est effectuée sans difficultés. Quoique légèrement plus longue que les autres entrevues dû à l'inexpérience de l'interviewer, nous avons récolté toutes les informations désirées. De plus, l'interviewé semblait parfaitement à l'aise avec l'ensemble des questions. À aucun moment, l'interviewer n'a dû préciser le sens d'une question. Suite à ce résultat encourageant, une décision double fut prise. Premièrement, nous pouvions commencer les autres entrevues sans modifier le guide de questions. Deuxièmement, comme le prétest fut concluant et présentait des informations précieuses, nous avons choisi d'inclure cette entrevue dans notre échantillon de recherche.



### *Déroulement des entrevues et méthode de compilation des données*

Les cinq entrevues se sont déroulées au siège social des entreprises. Ceci nous permettait d'être directement plongée dans le milieu de travail du dirigeant et d'avoir accès beaucoup plus facilement aux différents outils d'analyse ou autres qu'il utilise au quotidien. La période des entrevues s'est échelonnée du mois de février au mois de mai. Compte tenu de leur emploi du temps chargé, il était parfois difficile de s'entendre avec le dirigeant sur une date de rencontre, d'où la longueur de cette période. Tous les dirigeants d'entreprise ont été d'abord contactés par téléphone où le but et le déroulement de la rencontre étaient présentés. Ces derniers ont alors exprimé leur intérêt à nous rencontrer. Aucun d'entre eux n'a exigé de rencontre préliminaire pour avoir plus de détails sur le contenu de l'entrevue.

Les rencontres ont duré entre 1 et 3 heures, en fonction de la propension d'expression de l'interviewé. Quatre d'entre eux nous ont accordé le temps désiré. Un seul répondant a dû mettre un terme à la rencontre puisqu'il avait d'autres engagements. Cependant, nous avons recueilli la grande majorité des informations désirées et une rencontre subséquente aurait été inutile. Tous les répondants ont répondu à l'ensemble de nos questions, aucun ne s'étant prévalu de son droit de refus de répondre. Au début de l'entrevue, les questions de deux premiers blocs étaient posées. Ceci avait pour but de mettre à l'aise le dirigeant en lui posant des questions plus factuelles. Une fois le contact et le confort établis, nous passions aux questions du troisième bloc. Ces questions nécessitaient un niveau d'aise plus élevé dû à leur nature plus délicate, puisque l'on faisait appel aux opinions, impressions et perceptions de l'interviewé.

Les entrevues furent enregistrées sur magnétophone. Il est à noter que tous les dirigeants ont acquiescé à cette demande. L'enregistrement des entrevues nous permettait de nous concentrer entièrement sur les propos des répondants, la prise

de note n'étant pas nécessaire. Après les entrevues, cet enregistrement fut réécouté et transformé en verbatim d'entrevue. L'intégralité des conversations avec les cinq dirigeants de l'entreprise fut donc retranscrite. Par la suite, un second document de compilation des documents fut créé. Il s'agit du guide de réponse que vous retrouvez à l'annexe 2 du document. On reprenait alors les éléments du verbatim pour les classer dans les différentes catégories de réponses. Ces catégories de réponses correspondent essentiellement aux questions que l'on retrouve dans le questionnaire d'entrevue. Cette démarche de compilation des données a pour but de s'assurer de respecter le plus possible la pensée du dirigeant et d'éliminer les biais d'interprétation. Par l'élaboration des différents guides de réponse, nous avons donc préparé nos données pour l'analyse. La prochaine étape consiste à entreprendre cette analyse et dégager les principales tendances des différentes informations recueillies lors des entrevues.

## **5. L'analyse des données**

À ce stade, nous disposions d'un nombre important d'informations de différentes natures. Ces informations étaient cependant déjà classées dans le guide de réponse sous différentes catégories. Nous devons trouver une méthode afin de faire ressortir les grandes tendances se dégageant de nos entretiens. Devant cette masse d'informations, il fallait trouver un sens, une signification à tous ces comportements, afin de construire une certaine compréhension de la réalité.

Plusieurs techniques d'analyse de données qualitatives sont disponibles au chercheur. L'analyse de contenu représente une technique d'analyse fort populaire actuellement. Elle consiste à mettre au point des modèles systématiques de lecture, le chercheur tentant de repérer dans son matériel d'entretien des informations précises. Cette technique repose sur des règles strictes d'interprétation des textes. Cette méthode, bien qu'intéressante, ne fut pas retenue pour notre recherche. Puisque nous analysons un processus relativement général (la gestion financière) et que nous portons une attention particulière au contexte, nous devons avoir une vision plus générale du processus. Il était difficile de se fixer des règles d'interprétation des entretiens bien précises. Nous avons préféré tenter de faire ressortir un fil conducteur qui permettrait de saisir toutes les dimensions de l'expérience des dirigeants.

Pour faire ressortir ces tendances, une seule possibilité s'offrait à nous : la lecture et la relecture. Avant même de commencer l'analyse, nous étions déjà très familière avec notre matériel d'entretien. En effet, nous avons lu ou écouté les renseignements fournis par le répondant à trois reprises : lors de la rencontre, lors de la rédaction du verbatim et lors de la construction du guide de réponse. Cette familiarisation et les efforts de relecture nous ont permis d'établir un sens des différentes informations recueillies. Il fut alors possible de procéder à la catégorisation des renseignements retenus. Même si cette catégorisation peut sembler limitative, elle est nécessaire pour rendre compte des différents sujets

discutés avec les entrepreneurs. Elle fut toutefois établie après plusieurs heures de lecture et de réflexion...

Cette catégorisation nous a permis de faire ressortir la récurrence de plusieurs variables. Premièrement, elle a permis d'identifier les différents sous-processus composant la gestion financière. Il fut alors possible de décrire les différentes activités entreprises par le dirigeant dans ce domaine. Deuxièmement, nous avons pu identifier les principales similitudes et divergences entre les différentes personnes rencontrées. Troisièmement, nous avons pu faire un tout conséquent des opinions des répondants au sujet de la gestion financière. L'analyse de ces trois éléments sert ainsi à apporter un élément de réponse à notre question de recherche...

Nous reconnaissons la subjectivité de notre démarche. Toutefois, elle fut effectuée avec un effort constant de rigueur et une préoccupation de respect de la pensée des répondants. Nous ne croyons pas qu'une technique rigide d'analyse aurait permis de saisir fidèlement l'expérience des dirigeants. Nous avons préféré rendre la richesse des propos des entrepreneurs rencontrés...

## **Chapitre 4 - Présentation des données**

---

Dans ce chapitre, nous dressons un portrait des différentes entreprises que nous avons visitées pour les fins de cette recherche. Les cinq entreprises sont décrites séparément afin de faire ressortir les particularités de chacune. Cette description est présentée sous forme de cas. On y retrouve des informations de plusieurs natures : portrait actuel de l'entreprise, principales étapes de son histoire, portrait du dirigeant actuel. L'ensemble des informations non reliées aux pratiques de gestion financière que nous avons recueillies dans le cadre des entrevues sont présentées dans ce chapitre. Nous dressons ainsi le contexte dans le cadre duquel la gestion financière est exercée.

Pour ce qui est des informations de nature financière, elles ne sont pas présentées dans ce chapitre. Nous avons jugé qu'il était préférable de ne pas procéder à une séparation entre la présentation et l'analyse des données financières, ce qui produirait inévitablement une répétition dans la présentation des informations. L'ensemble des informations de nature financières (production de données financières, pratiques de gestion financière et justifications de ces pratiques) est ainsi présenté dans le prochain chapitre.

Les entreprises que nous avons sélectionnées dans le cadre du mémoire sont les suivantes :

1. Groupe Nadeau inc.
2. GRS International inc.
3. Patios et Clôtures inc.
4. Villa Les Tilleuls
5. Boulangerie Premières Moissons

Les cinq cas sont présentés par ordre chronologique de fondation. À l'exception d'une entreprise, les données présentées sont véridiques, les personnes rencontrées nous ayant donné la permission de publier le contenu des entrevues. Une seule personne rencontrée s'est prémunie de son droit à l'anonymat. Nous avons donc modifié les noms de l'entreprise et du président, le secteur d'activité et l'historique afin d'assurer l'anonymat. Toutefois, nous ne croyons pas que ces modifications nuisent à l'analyse des données effectuée puisque le contexte général et l'esprit de son président ont été respectés. Vous retrouverez une note de bas de page qui mentionne le droit à l'anonymat du président pour ledit cas.

En annexe, on retrouve une fiche signalétique de chacune des cinq entreprises. Cette fiche résume les différentes informations présentées dans le cas. Elle représente un repère pour le lecteur qui désire saisir d'un seul coup d'œil les informations les plus pertinentes sur l'entreprise. Dans le même effort de simplification et d'aide au lecteur, le tableau de la page suivante présente les informations clé de chacune des entreprises visitées.

**Tableau 4 :**  
**Informations sur l'entreprise visitée et son dirigeant**

<i><b>Données sur l'entreprise</b></i>					
Nom de l'entreprise	<i>Groupe Nadeau</i>	<i>GRS International</i>	<i>Patios et Clôtures</i>	<i>Villa Les Tilleuls</i>	<i>Premières Moissons</i>
Date de fondation	<i>1946</i>	<i>1951</i>	<i>1972</i>	<i>1987</i>	<i>1992</i>
Fondateur	<i>M. Nadeau</i>	<i>Gareau Robert Séguin</i>	<i>Pierre Grenier</i>	<i>Réginald Ratle</i>	<i>Liliane Colpron</i>
Localisation	<i>Ste-Mélanie</i>	<i>Boucherville</i>	<i>Montréal</i>	<i>Laval</i>	<i>Vaudreuil</i>
Produits / services	<i>Transport</i>	<i>Pièces métalliques</i>	<i>Patios et clôtures</i>	<i>Résidence pour personnes âgées</i>	<i>Boulangerie et pâtisserie</i>
Nombre d'employés	<i>140</i>	<i>85</i>	<i>75</i>	<i>50</i>	<i>500</i>
Chiffres d'affaires	<i>N / D</i>	<i>9 millions \$</i>	<i>15 millions \$</i>	<i>1,8 million \$</i>	<i>23 millions \$</i>
<i><b>Données sur le président actuel</b></i>					
Président(e)	<i>Jean-François Nadeau</i>	<i>Guy Lapointe</i>	<i>Pierre Grenier</i>	<i>Réginald Ratle</i>	<i>Liliane Colpron</i>
Formation	<i>DEC en pilotage</i>	<i>Douzième année scientifique</i>	<i>Baccalauréat ès arts</i>	<i>Baccalauréat en génie civil</i>	<i>Études secondaires</i>
Nombre d'années dans l'entreprise	<i>18 années</i>	<i>25 années</i>	<i>27 années</i>	<i>12 années</i>	<i>7 années</i>

On peut constater que les entreprises visitées représentent un portrait relativement diversifié en termes de secteur d'activité, de localisation géographique et d'âge. De plus, les dirigeants à la tête de ces entreprises présentent des caractéristiques distinctes, de par leur formation et leur expérience antérieure. Il est important de noter que trois d'entre eux ont fondé leur entreprise, alors que les deux autres ont pris la relève d'une entreprise déjà existante. Cependant, dans ces deux derniers cas, ils ont considérablement modifié et accru les affaires de l'entreprise, ce qui nous amène à dire qu'ils sont des entrepreneurs au même titre que les trois fondateurs, et non de simples gestionnaires. La diversité de notre échantillon est importante puisqu'elle permet d'accroître sa représentativité de la population des PME québécoises.

Voyons maintenant en détails chacune de ces entreprises.



### *Le Groupe Nadeau inc.*

Le Groupe Nadeau inc. est une entreprise spécialisée dans le transport, située dans le petit village de Ste-Mélanie, à quelques kilomètres de la ville de Joliette. Entourée de grands espaces verts, à ce qui semble être à des lieues de Montréal, nous avons rencontré son propriétaire, M. Jean-François Nadeau. Chaleureux et réservé, il nous a accueilli et a partagé son histoire avec simplicité et générosité.

Le transport de volailles constitue l'activité première du Groupe Nadeau. En tout, l'entreprise regroupe 60 véhicules moteur et 250 remorques. Cette importante compagnie de la région assure une présence des camionneurs sur la route 24 heures sur 24. Le groupe Nadeau est également partenaire majoritaire dans une seconde compagnie de transport situé sur la rive sud de Montréal. Le territoire desservi par ces deux entreprises est vaste : l'ensemble du Québec, l'est de l'Ontario, la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick. M. Nadeau a fait le choix de ne pas desservir le territoire américain, malgré les demandes importantes de la part des clients et la concurrence importante dans le domaine. Selon lui, il s'agit d'un environnement trop différent et il ne se considère pas à l'aise pour exploiter ce marché.

En plus des activités de transport général, le Groupe Nadeau offre trois activités complémentaires. Premièrement, ils offrent un service de transport d'écoliers, l'entreprise possédant plusieurs autobus scolaires. Deuxièmement, une sablière ou carrière de sable permet à l'entreprise de diversifier quelque peu ses activités. Troisièmement, annexé au bureau chef, le groupe opère un dépanneur qui dessert la population de Ste-Mélanie. Finalement, depuis l'année dernière, l'entreprise offre à ses différents clients la possibilité d'entreposer leur marchandise dans une bâtisse réfrigérée. Ainsi, les activités de cette entreprise en

croissance se divisent en cinq catégories : transport (volailles et général), transport scolaire, sablière, dépanneur et entrepôt réfrigéré.

L'entreprise fut fondé en 1946 par le père de M. Nadeau. L'histoire raconte que ce dernier a échangé une lieuse à foin contre un camion de transport. Ainsi est né l'entreprise... Initialement, l'entreprise transportait des animaux à Montréal. M. Nadeau, père, lavait le camion et rapportait des meubles, des « ménages » à Ste-Mélanie. Avec les années, l'entreprise se diversifie. On ajoute le transport scolaire et le dépanneur aux activités de transport général. Le fils aîné prend éventuellement la relève du père. Jean-François travaille également dans l'entreprise à cette époque. Il s'occupe des opérations du groupe, travaillant directement avec les camionneurs. Jean-François se définira d'ailleurs toujours comme un « gars d'opération », même lorsqu'il devient président.

L'année 1987 est marquée par une grande tragédie. Le frère plus âgée de Jean-François, le président de l'entreprise de l'époque meurt dans un accident de camion. Jean-François est alors parachuté à la tête de la compagnie. Ce dernier avait déjà parlé de s'associer avec son frère pour acheter l'entreprise, mais dû aux circonstances, la décision fut précipitée. Jean-François devient alors le dernier dirigeant du groupe, riche de ses 7 ans d'expérience dans l'entreprise à titre de responsable des opérations. Il possède alors un DEC en pilotage mais n'exercera jamais la profession de pilote et ne travaillera jamais pour d'autres compagnies que l'entreprise familiale. Pour développer ses qualités de gestionnaire, il suit différents cours de perfectionnement, notamment en finance, offerts par l'association des camionneurs. Au moment où il prend la relève, le groupe emploi 40 personnes.

Depuis 1987, Jean-François Nadeau engage l'entreprise dans une vague de croissance contrôlée. Il diversifie les activités du groupe. Premièrement, il s'associe avec des partenaires et devient copropriétaire d'une entreprise de transport située sur la Rive Sud de Montréal qui emploie quarante personnes.

Grâce à cette entreprise, il transporte des dindes partout au Québec, en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick. Afin de remplacer les activités de la sablière qui se termineront dans quelques années (une sablière ne pouvant se régénérer), il décide d'investir dans un entrepôt réfrigéré. Après avoir identifié quelques clients potentiels, il met en marche son projet qui devient rapidement un véritable succès. Aujourd'hui, l'entreprise représente un exemple de réussite et emploie 140 personnes, soit une hausse de 100 employés depuis 12 ans. Maintenant, l'objectif de M. Nadeau est d'avoir la responsabilité d'une chaîne de distribution. Il serait ainsi disponible pour aller chercher les produits chez le manufacturier, les entreposer et les transporter par la suite chez les différents clients. En se fiant au succès de l'entreprise depuis ce temps, on peut facilement croire que ce projet deviendra rapidement réalité...

### ***GRS International inc.***

M. Guy Lapointe agit à titre de président de GRS International depuis maintenant 24 ans. Fort de son expérience en gestion dans plusieurs secteurs d'activité différents, il a su guider avec succès son entreprise à travers d'importants bouleversements et repositionnements. GRS International détient désormais une place enviable dans une industrie surtout dominée par des grandes firmes multinationales.

GRS International est une entreprise manufacturière qui fait de la sous-traitance dans la conception et la fabrication de pièces métalliques. Elle se situe sur la rue de la Barre, dans le parc industriel de Boucherville. Ses clients se présentent à l'entreprise avec une pièce fonctionnelle. GRS a alors pour mandat d'améliorer cette pièce et de s'occuper de sa fabrication. L'entreprise opère dans trois principaux secteurs d'activité : l'usinage de métal en feuilles, l'emboutissage et la fabrication de matrices. Le marché dans cette industrie est caractérisé par une forte concurrence. Cependant, le nombre important de clients dans la grande région de Montréal permet une viabilité satisfaisante aux différents concurrents. L'année dernière, l'entreprise présentait un chiffre d'affaires de 9 millions de dollars.

GRS International fut fondée à Montréal, en 1951, par M. Gareau Roger Séguin. Ce dernier met alors sur pied une entreprise spécialisée dans le machinage à précision pour le secteur de l'aéronautique. Il baptise l'entreprise du nom de ses initiales, soit GRS. L'année 1957 est marquée par l'arrivée au pouvoir en tant que Premier ministre du Canada de Diefenbaker. Celui-ci annule la fabrication d'avions de type CF-105. L'annulation de ce projet de grande envergure entraîne l'annulation du contrat pris entre Air Canada et GRS. La faible demande dans le secteur aéronautique nécessite alors une restructuration des activités de l'entreprise. Depuis quelques années, ils fabriquaient quelques matrices pour

certaines de leurs clients. Cette activité consiste en la fabrication d'un moule en creux ou en relief, servant à reproduire une empreinte sur un objet soumis à son action. Les dirigeants décident alors de concentrer les activités dans ce secteur prometteur. Au fil des années, l'entreprise se bâtit une solide réputation dans les domaines de la fabrication des matrices et l'emboutissage (activité qui consiste à marteler à chaud ou à froid une pièce de métal afin de lui donner une forme déterminée).

L'année 1974 est marquée par l'arrivée dans l'entreprise de Monsieur Lapointe, à titre de directeur général. Ce dernier avait débuté sa carrière comme comptable dans une institution financière. Il ne possédait toutefois aucune formation dans le domaine, ayant simplement complété une douzième année scientifique. Durant six années, il apprend par cet emploi les bases de la comptabilité et de l'analyse financière. Après avoir pris la décision de quitter son poste à la banque, il vend pendant quelques années des systèmes de comptabilité. Par la suite, M. Lapointe travaille pour une importante compagnie d'entretien ménager qui œuvre dans l'ensemble de la province de Québec. Cette entreprise offre également des services complémentaires : sécurité domiciliaire, entretien préventif et technique, air climatisé, systèmes de ventilation, etc. Il grimpe dans la hiérarchie de la compagnie et devient responsable de la direction d'une succursale située à Montréal. Parallèlement à sa carrière, M. Lapointe s'inscrit à différents cours de formation le soir, dans le domaine de la vente et de l'administration générale. Il ne suit cependant aucun cours de finance.

Tel que mentionné précédemment, M. Lapointe devient directeur général de GRS International au courant de l'année 1964. Rapidement, il apprécie son groupe de travail et découvre le plaisir de travailler dans une entreprise manufacturière où l'on produit des « choses concrètes qu'on peut tenir dans nos mains ». Deux mois seulement après l'embauche de M. Lapointe, le président de l'entreprise décède subitement d'une crise cardiaque. Satisfait de son expérience de travail jusque là, M. Lapointe est intéressé à acheter l'entreprise, mais des

problèmes de succession le forcent à présenter sa démission. Toutefois, une année s'écoule et les problèmes se règlent. En 1975, M. Lapointe devient le nouveau propriétaire de GRS International inc. L'entreprise emploie alors 25 personnes.

À cette époque, on constate un certain ralentissement dans les affaires de la compagnie. Plusieurs clients majeurs de GRS éprouvent des difficultés financières et prennent la décision de déménager leur entreprise aux États-Unis où le secteur d'activité semble plus vigoureux. Pour une seconde fois dans leur histoire, un repositionnement des activités s'impose afin de remplacer les clients perdus. La décision est prise de développer des activités d'usinage du métal en feuilles. Cette décision s'avère judicieuse et aujourd'hui, 60 % des activités de l'entreprise sont concentrées dans ce domaine. La compagnie maintient également ses activités d'emboutissage et de fabrication de matrices. GRS International emploie aujourd'hui 85 employés et continue d'innover dans son domaine par ses techniques et procédés, ce qui lui garantit la fidélité de ses clients.

### *Patios et Clôtures inc.\**

Par un bel après-midi de printemps, dans le site enchanteur du Vieux Montréal, nous avons eu la chance de rencontrer M. Pierre Grenier, propriétaire et président de Patios et Clôtures inc. Le siège social de la société se situe dans un magnifique édifice ancien de cette partie de la ville. Entourée de maquettes des principaux produits, nous avons échangé pendant plus de deux heures avec le président de cette entreprise dynamique qui connaît un véritable succès commercial. M. Grenier nous a relaté les différentes étapes qui l'ont mené où il est aujourd'hui. Entrepreneur dans sa nature première, rationnel et autodidacte, il a su bâtir une entreprise qui fabrique des produits de qualité destinés à une clientèle fort diversifiée, en respectant les désirs et besoins de chaque acheteur. Ce service personnalisé a assuré à l'entreprise une place de choix dans son domaine.

Patios et Clôtures inc. est une entreprise manufacturière qui fabrique des patios et des clôtures sur mesure en fonction des besoins particuliers de chaque client. Il s'agit également d'une entreprise intégrée verticalement. De l'achat des matières premières à l'assemblage et la pose des patios et clôtures, en passant par la conception des plans et la coupe des matériaux, l'entreprise est présente à toutes les étapes de la production. Ses activités se divisent en deux principaux volets : la fabrication qui regroupe la production et l'assemblage des patios et clôtures en bois et en PVC et les activités de vente, l'entreprise opérant trois salles de montre situées au Québec et aux États-Unis. Pour ce qui est de la clientèle, Patios et Clôtures a assuré son succès en se positionnant là où ses concurrents étaient absents, c'est-à-dire la fabrication de produits haut de gamme et très haut de gamme, faits sur mesure. La concurrence dans ce créneau est ainsi relativement

---

\* À la demande du président, les noms de l'entreprise et du président, le secteur d'activité et l'historique de l'entreprise ont été modifiés afin d'assurer l'anonymat. Les autres informations sont similaires aux données fournies lors de l'entrevue. Nous ne croyons pas que ces modifications nuisent à l'analyse puisqu'un effort a été fait afin de respecter l'esprit et le contexte général de l'entreprise.

faible. Ce positionnement exige toutefois une rigueur et une minutie au niveau de l'exécution des commandes. En effet, une erreur au niveau de la production est fort coûteuse puisque les produits défectueux peuvent difficilement être écoulés sur le marché du « sur mesure ».

Patios et Clôtures inc. a vu le jour en 1972. À cette époque, M. Grenier songe depuis quelques années à démarrer son entreprise. Possédant une formation générale, détenteur d'un baccalauréat ès arts, il débute sa carrière en tant que formateur en comptabilité et en mathématiques. Il enseigne à des employés de plusieurs entreprises les rudiments de ces deux disciplines. Après quelques années, désireux d'expérimenter un nouveau métier, il devient agent de développement régional. Sa tâche consiste à aider les entrepreneurs de la région des Basses Laurentides à démarrer leur entreprise en les mettant en contact avec un réseau de personnes-ressources. À côtoyer cette clientèle, M. Grenier découvre l'attrait de mettre sur pied sa propre entreprise. Ayant toujours aimé le travail manuel, plus particulièrement le travail du bois, il décide de fonder une entreprise ayant un lien avec l'ébénisterie.

Une occasion fort intéressante se présente à lui en 1972. M. Grenier rencontre un artisan de la région qui fabrique des balançoires et des clôtures en bois. Ce dernier éprouve des difficultés financières suite à la destruction de son atelier par le feu. M. Grenier voit dans cette association possible un double avantage : la possibilité de travailler le bois et la possibilité de demeurer dans la région, M. Grenier souhaitant avant tout habiter les Laurentides. L'association débute donc en 1972. Dès le début, la décision est prise de diversifier la production afin d'accroître la clientèle potentielle de l'entreprise. M. Grenier décide de fabriquer des patios et des galeries en bois et en PVC. Les affaires de l'entreprise progressent et quelques années plus tard, soit en 1975, une seconde usine ouvre ses portes. Cette usine est située aux abords d'un axe majeur, soit la route 117, ce qui assure une visibilité accrue à l'entreprise. L'année 1975 est également marquée par le départ de l'artisan. La construction de la seconde usine



nécessitant un apport en capital important de la part des deux partenaires, l'artisan décide de ne pas s'embarquer dans cette nouvelle aventure. M. Grenier rachète ainsi les parts de ce dernier et s'associe avec son cousin qui devient le directeur de la production, M. Grenier occupant alors le poste de président directeur général.

Au début des années 80, les affaires de l'entreprise stagnent. L'attrait des clôtures de PVC et de bois diminue au profit des clôtures en aluminium... Un repositionnement de l'entreprise est alors nécessaire. On décide en premier lieu d'abandonner la fabrication de balançoires, ce marché ne présentant qu'une faible demande. De plus en plus, M. Grenier et son cousin écoutent les demandes de leurs nombreux clients et découvrent le potentiel de la fabrication sur mesure de produits haut de gamme. En 1983, les deux usines de l'entreprise sont réaménagées afin de répondre aux exigences de ce nouveau mode de production. On y implante les systèmes de fabrication flux tendu (just-in-time). À cette même époque, on décide de s'impliquer davantage dans les étapes préalables à la fabrication des patios et clôtures. À partir de 1985, l'entreprise est impliquée directement dans toutes les étapes de la production. Ce repositionnement est un déterminant pour l'entreprise qui connaîtra une croissance continue jusqu'au début des années 90.

La récession de 1990 atteint de plein fouet le marché de la construction et des rénovations domiciliaires au Québec. On assiste à la crise du bâtiment. L'entreprise est fortement affectée et connaît des pertes importantes, la demande pour ce produit de luxe étant très faible. Face à la morosité du marché, M. Grenier décide de tenter le virage de l'exportation. Ayant participé à plusieurs expositions de produits à l'étranger, il connaît déjà l'intérêt étranger pour les produits de Patios et Clôtures inc. En 1992, l'entreprise commence à exporter ses produits. D'année en année, la progression des ventes à l'étranger est impressionnante. Au départ, seulement 5 % des produits trouvaient acheteur ailleurs qu'au Québec. Aujourd'hui, 80 % des ventes totales de la compagnie sont effectuées à l'étranger. Grâce à cette décision, l'entreprise a su retrouver le chemin de la rentabilité.

Basée sur la qualité de ses produits et l'attention portée aux besoins des clients, la compagnie poursuit sa croissance. Son chiffre d'affaires s'élève maintenant à 13 millions de dollars. À travers ses différentes usines et salles de montre, Patios et Clôtures inc. emploie désormais plus de 75 employés...

### *Villa Les Tilleuls*

Villa Les Tilleuls est une résidence privée pour personnes âgées, située sur le boulevard des Laurentides à Laval. Son propriétaire et président actuel, M. Réginald Ratle, nous a guidée dans l'imposant édifice, où se côtoient les nombreux dispositifs qui assurent la sécurité des résidents et les petites attentions qui assurent la beauté et chaleur du décor. Par la suite, il nous a raconté pendant près de trois heures les différentes étapes de l'histoire de son entreprise. Grâce à son esprit entrepreneurial et téméraire, complété par un solide esprit cartésien, M. Ratle a su mettre sur pied plusieurs projets fort différents les uns des autres. Il nous a parlé de ses succès, mais également des différentes difficultés qu'il a rencontrées tout au long de ses périples. Avec une belle générosité, il s'est ouvert à nous et a partagé son histoire, ses passions, ses intérêts.

L'entreprise de M. Ratle est principalement axée sur les services, le confort, la sécurité et la tranquillité d'esprit des résidents. On y retrouve 49 chambres simples et 11 chambres doubles. Cette dernière catégorie de pièces est disponible pour les couples désireux de vivre ensemble, ou encore pour les personnes seules désirant davantage d'espace. L'établissement offre à ses résidents trois repas par jour, des services d'entretien (ménage de la chambre, lavage des draps), de loisirs (concert, animation, jardins, pétanque, etc.) et des services de culte et de pastorale. De plus, étant donné la précarité de la santé des résidents, plusieurs services médicaux sont offerts : services infirmiers, de surveillance et de personnel clinique 24 heures sur 24, visite médicale aux chambres selon les besoins, service de podiatrie professionnelle et service de pharmacie.

L'industrie des résidences pour personnes âgées est caractérisée par une importante concurrence entre le secteur privé et le secteur public (centre hospitalier de soins longue durée, ou CHSLD). De façon générale, les résidences

privées offrent des services aux personnes autonomes, i.e. nécessitant peu de soins médicaux. Les résidences publiques logent principalement des personnes âgées en perte d'autonomie. Les frais de loyer sont alors assumés en partie par la famille des résidents, en fonction de l'avoir de ces derniers, et par la régie régionale de la santé. La Villa Les Tilleuls logent des personnes autonomes et des personnes en perte d'autonomie. Au total, une cinquantaine d'employés desservent cette clientèle. L'année dernière, Villa Les Tilleuls présentait un chiffre d'affaires de 1,8 millions de dollars.

Villa Les Tilleuls fut fondée en 1987. M. Réginald Ratle, ingénieur civil de formation, avait débuté sa carrière dans une entreprise de construction de la région. Après plusieurs années dans l'entreprise, il devient directeur de la construction. En 1980, la direction de l'entreprise décide de rationaliser les effectifs. La décision est prise de regrouper la direction de trois divisions (le béton, l'agrégat et la construction) en une seule direction générale. Le poste est alors offert à M. Ratle. Ce dernier se considère trop peu expérimenté dans le domaine de la vente et des relations publiques. Il se définit plutôt comme un « gars de terrain ». Il refuse le poste et se retrouve sans emploi.

M. Ratle se pose alors plusieurs questions sur son avenir. Il ne désire pas travailler pour une autre compagnie de construction, ce qui impliquerait de débiter au bas de l'échelle, comme ingénieur de projet. Il commence à faire quelques expertises d'ingénierie à la pige. Un de ses principaux clients est l'entreprise Dunlop qui n'a pas d'ingénieurs au Québec. M. Ratle devient alors le principal expert de cette entreprise pour des projets de pose de membrane, assumant les responsabilités de la direction du projet. Suite à la collaboration de plus en plus importante avec Dunlop, M. Ratle décide de fonder sa propre compagnie de pose de membrane. Il s'occupe de l'assemblage, la soudure (dont il apprend la technique en Allemagne) et supervise la pose de la membrane. L'entreprise de M. Ratle est rapidement un succès financier. Elle comporte cependant un principal

désavantage : elle subit d'importants cycles financiers, dû aux aléas de la demande.

Désireux de réduire les « cycles en dents de scie » de son entreprise, M. Ratle songe à mettre sur pied une seconde entreprise. Il voit alors une opportunité dans le marché des résidences pour personnes âgées. À cette époque, dans les années 80, plusieurs autres entrepreneurs ont la même idée, ce qui crée un véritable boom dans le marché. En 1986, M. Ratle achète un terrain pour bâtir sa résidence sur le boulevard des Laurentides à Laval. Il dessine lui-même les plans de la future bâtisse et les fait approuver par un ingénieur-conseil. Quelques semaines plus tard, au mois d'août 1986, la construction débute et se termine au mois de mai de l'année suivante. Les premiers résidents entrent dans leur nouvelle maison au mois de mai 1987. Au départ, seulement sept résidents habitent la bâtisse sur une possibilité de 72. Grâce à des efforts de publicité, quelques années plus tard seulement, toutes les chambres de la résidence sont occupées.

L'année 1990 marque le début d'une véritable saga de syndicalisation. En juillet de cette année, les employés de Villa Les Tilleuls s'associent à une grande centrale syndicale. Ce mouvement est initié par les employés à temps partiel, alors que les employés à temps plein s'y opposent, étant eux-mêmes actionnaires de l'entreprise. Ceci crée un climat de travail tendu entre les employés des deux clans. La situation se détériore lorsque la vice-présidente syndicale est renvoyée suite à des troubles de comportements envers les résidents. Il s'ensuit une véritable bataille entre la centrale syndicale et Villa Les Tilleuls, ce qui provoque un important battage médiatique. Une bataille juridique est même engagée, qui est encore irrésolue à ce jour.

En 1991, les employés réussissent à se désaffilier de la centrale syndicale. Cependant, la saga syndicale laisse des traces. La résidence loge alors une soixantaine de personnes sur une possibilité de 66. Le rythme normal de roulement des résidences pour personnes âgées est de 1 ou 2 résidents par mois qui

décèdent et qui sont remplacés par de nouveaux arrivants. Cependant, dû au conflit avec la centrale syndicale, aucun nouveau résident n'entre dans la bâtisse jusqu'en 1994. À ce moment, seulement 28 résidents logent à Villa Les Tilleuls. L'entreprise se trouve alors en difficulté financière mais est soutenue par la seconde entreprise de M. Ratle.

Finalement, l'entreprise trouve son salut dans deux projets relevant du domaine public. Premièrement, en 1994, le ministère de la santé demande des soumissions à Laval pour loger des personnes en perte d'autonomie. M. Ratle apporte d'importantes modifications à sa bâtisse afin de se soumettre aux nombreuses normes de sécurité. Il soumet son dossier mais essuie un premier refus. Il réussit cependant à prouver qu'il est jugé de façon inéquitable et que ce refus est non motivé. Finalement, on lui accorde un contrat de 28 places, ce qui permet à l'entreprise de maintenir ses portes ouvertes. En février 1998, un employé du ministère de la santé contacte M. Ratle et lui demande d'accueillir plusieurs résidents en perte d'autonomie d'un hôpital de la région. Par un bel exemple de débrouillardise, M. Ratle réussit à trouver rapidement le mobilier et équipement nécessaires pour les accueillir. Dix-huit nouveaux résidents viennent trouver demeure à la Villa Les Tilleuls. Depuis ce temps, l'entreprise affiche complet. Elle emploie aujourd'hui une cinquantaine d'employés qui assurent la sécurité et le bien-être des résidents et qui contribuent à les faire se sentir « à la maison »...

## ***La Boulangerie Premières Moissons***

La passion de Liliane Colpron pour le métier de boulanger se lit dans ses yeux et se devine par son enthousiasme lorsqu'elle parle de son entreprise, la Boulangerie Premières Moissons. Cette femme déterminée, convaincue et généreuse a su mettre sur pied une entreprise basée sur le respect des clients, l'amour des bons aliments et la coopération familiale. Le secret de son succès réside peut-être dans son style de gestion qui intègre à la fois l'intuition, la rationalité et la spiritualité.

La Boulangerie Premières Moissons est un holding qui comprend 11 succursales, toutes situées dans la grande région métropolitaine. Le siège social de l'entreprise est localisé sur le boulevard Harwood à Vaudreuil-Dorion. La mission de l'entreprise peut être définie de la façon suivante : boulangerie artisanale, vente au détail, offrant des produits haut de gamme et naturels, présentés dans un cadre rustique. La compagnie divise ses ventes en cinq principales catégories de produits. Le secteur le plus important par rapport au chiffre d'affaires est la boulangerie, qui comprend à la fois la fabrication et la cuisson de pain sur place et la vente de viennoiseries (croissants, brioches, etc.). En deuxième lieu, on retrouve la pâtisserie, les succursales offrant à leur clientèle un choix de gâteaux sophistiqués. Troisièmement, Premières Moissons présente un assortiment divers de pâtés, fromage et autres produits de charcuterie. Les deux dernières catégories de produits qui viennent compléter la boulangerie sont le coin « pause-café » (vente de sandwiches et de café sur place) et le coin « épicerie fine » (vente de nouilles, miel, confiture, etc.). En offrant un si large éventail de produits, Mme Colpron a su donner à sa boulangerie un aspect « one stop », où le client trouve à un seul et même endroit tout ce qu'il a besoin pour préparer un bon repas.

L'aventure Premières Moissons a débuté en 1992. Après avoir passé une importante partie de sa vie à travailler dans des boulangeries, Mme Colpron est

persuadée qu'elle est destinée à faire ce métier. Elle démarre sa première boulangerie en 1970, avec son conjoint de l'époque. C'est par cette première aventure qu'elle apprend le métier de boulangerie. Par la suite, elle démarrera seule deux autres projets : une petite boulangerie de vente au détail située au centre-ville et une boulangerie industrielle qui fabrique de la pâte crue congelée. Grâce à ces deux nouvelles expériences, elle apprend les rouages de l'administration d'une entreprise. Comme diplômée, Mme Colpron a terminé ses études secondaires, mais elle suit différents cours de perfectionnement tout au long de sa carrière, notamment en gestion des ressources humaines et en communication, afin de développer ses aptitudes de gestionnaire.

La boulangerie industrielle marque le début d'une nouvelle étape pour Mme Colpron. Elle commence à travailler avec ses enfants (une fille et deux de ses fils). L'expérience du travail en grossiste est très enrichissante pour toute la famille et représente un véritable succès sur le plan financier. Cependant, Mme Colpron s'ennuie de la vente au détail et veut se rapprocher du consommateur. En 1992, elle décide de vendre la boulangerie industrielle à une importante compagnie internationale pour un profit intéressant. La petite boulangerie du centre-ville avait été vendue quelques années auparavant, Mme Colpron n'ayant plus le temps de s'en occuper.

Sa sécurité financière assurée, Mme Colpron décide de démarrer Boulangerie Premières Moissons « par plaisir et par passion ». Entourée de sa fille experte en marketing et ses deux fils, boulanger et administrateur, elle élabore le concept d'une boulangerie offrant des produits haut de gamme, présentés dans un cadre rustique. En 1992, le premier magasin naît à Vaudreuil-Dorion, succursale entièrement détenue par la famille. Trois principaux produits sont offerts : la boulangerie, la charcuterie et la pause-café. Après une première année d'exploitation décevante, le concept est amélioré. On décide d'ouvrir d'autres succursales afin de profiter d'économies d'échelle sur la production des viennoiseries. De plus, le principe d'un « one stop » est développé; la pâtisserie et



le coin d'épicerie fine sont ajoutés à l'idée originale. En 1993, l'usine et le point de vente à Terrebonne ouvrent leurs portes. L'usine s'occupera de fabriquer des charcuteries pour l'ensemble du réseau, de la même façon que l'usine de Vaudreuil-Dorion fabrique des viennoiseries destinées aux différentes succursales. L'entreprise devient alors un véritable succès.

En 1994, on ouvre cinq nouvelles succursales qui fonctionnent sous le principe du partenariat. Un nouveau partenaire détient 50 % des actions votantes participantes et Mme Colpron et ses enfants détiennent le reste des actions. Il est entendu que ce partenaire doit travailler à temps plein dans l'entreprise. Suite au succès de cette forme de partenariat, trois nouvelles succursales ouvrent leurs portes en 1995. Les usines de Vaudreuil-Dorion et Terrebonne ne fournissant plus à la demande doivent être agrandies une première fois en 1994 et une seconde fois en 1997. L'année 1998 est marquée par une nouvelle expérience. Une première succursale sous la forme de franchise est ouverte. Ce type de propriété représente un essai sur pour le groupe Boulangerie Premières Moissons. Aujourd'hui, l'entreprise emploie plus de cinq cents personnes. On retrouve onze succursales Boulangerie Premières Moissons dans le grand Montréal. Partout, le pain est cuit sur place, les gâteaux sont succulents, les charcuteries alléchantes... et partout, la qualité est garantie. C'est ce qui fait le succès de cette entreprise en forte croissance.

## ***Chapitre 5 – Analyse des données***

---

Nous arrivons maintenant à l'étape d'analyse des nombreuses données recueillies tout au long de notre recherche sur le terrain, auprès des dirigeants d'entreprise. Dans cette section, nous tentons de faire ressortir un sens, un fil conducteur, de créer un modèle, une compréhension du phénomène étudié.

L'analyse de données se divise en trois principaux blocs. En premier lieu, nous établissons un résumé des différentes pratiques de production de données financières dans les entreprises visitées. Nous tentons de savoir si les dirigeants de PME ont à leur disposition des données financières pour fins d'analyse. Le deuxième bloc traite des différentes pratiques de gestion financière des dirigeants. Plus particulièrement, on s'intéresse à l'analyse des données financières effectuée et au processus de prise de décision qui en résulte. Ces deux premiers blocs réunis, nous pouvons dresser un portrait complet des comportements financiers des dirigeants de PME rencontrés. Finalement, dans le dernier bloc, nous tentons de répondre à notre question de recherche, en déterminant l'utilité accordée à la gestion financière par le dirigeant de PME. À partir de ce concept, on tentera d'expliquer les grandes similitudes et divergences dans les comportements financiers des dirigeants rencontrés.

### ***Premier bloc : la production de données financières***

Dans ce premier bloc, nous nous intéressons aux données financières disponibles aux dirigeants des entreprises visitées. La production de données financières représente l'étape préalable à l'analyse et à la prise de décision dite financière. Nous nous sommes intéressée à trois principaux éléments :

- 1- Le rôle du comptable dans la production de données financières
- 2- Les différents documents produits présentant des données financières
- 3- L'implication du dirigeant de l'entreprise dans cette étape

Une très grande homogénéité fut constatée dans les réponses des différents entrepreneurs. Voici donc un résumé des informations recueillies.

#### ***Le comptable***

Tous les dirigeants d'entreprise ont identifié le comptable comme un acteur clé de l'étape de production de données financières. Il est par conséquent très associé par le dirigeant au processus de gestion financière, représentant le fournisseur des données à analyser.

La majorité des dirigeants emploie à temps plein un comptable dans l'entreprise. On parle ainsi d'un comptable interne. Seulement une entreprise n'avait pas de comptable interne. On peut établir un lien direct entre la présence en entreprise d'un comptable et la taille de l'organisation, telle que mesurée par le nombre d'employés et l'importance du chiffre d'affaires. L'entreprise qui n'avait pas de comptable interne est celle présentant le plus faible chiffre d'affaires et employant le moins d'employés. La plus grande entreprise emploie non seulement deux comptables à l'interne, mais fait également affaires avec une firme externe pour ce qui est de la vérification annuelle de ses états financiers. Les trois autres

entreprises, que l'on peut qualifier de taille moyenne, emploient un ou deux comptables internes. Cette situation s'explique facilement : plus une entreprise est petite, plus sa comptabilité est simple, ceteris paribus. Le temps nécessaire pour la construction des états financiers et autres documents comptables est relativement court. Cependant, plus l'entreprise gagne en taille, plus les heures de travail en comptabilité augmentent dû à l'accroissement du volume d'affaires et de la complexité. L'embauche d'un ou plusieurs comptables à temps plein s'impose.

Qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, secondé ou non par un collègue ou une firme externe, les tâches du comptable sont relativement les mêmes. Les dirigeants s'entendent pour dire qu'elles sont au nombre de trois. Premièrement, le comptable a la responsabilité de produire les états financiers traditionnels, soient le bilan et l'état des résultats. Deuxièmement, il doit produire tout autre document présentant des données financières. Troisièmement, il doit assister le dirigeant dans l'exercice de planification financière (construction d'un budget de caisse ou d'états financiers prévisionnels). En conclusion, le comptable doit s'assurer que les données financières utiles aux différents preneurs de décision (dont le président de l'entreprise) sont disponibles.

Voyons maintenant plus en détails les différents documents financiers produits.

### ***Les différents documents produits***

D'après les différentes réponses offertes par les dirigeants rencontrés, nous retrouvons trois catégories de documents présentant des données financières : les états financiers classiques (état des résultats et bilan), les documents faisant état des liquidités (état de mouvements de trésorerie et budget de caisse) et les documents plus personnalisés. Voyons chacune de ces catégories plus en détails.

### Les états financiers traditionnels (état des résultats et bilan)

Selon l'Institut canadien des Comptables Agréés (ICCA), l'état des résultats est un document où figurent les produits, les charges, les gains et les pertes d'une entreprise. Ce document fait donc état de la rentabilité des affaires de la compagnie. Dans notre échantillon, on retrouve une grande homogénéité dans la production de cet état. En effet, dans chacune des entreprises, l'état des résultats est produit à chaque mois par le comptable de l'entreprise, qu'il travaille à temps plein pour l'entreprise ou non. Tous les dirigeants qualifient ce document de détaillé ; on y retrouve des informations précises et complètes sur le niveau de ventes, les achats, les différentes dépenses et revenus du mois d'opérations. La présentation de cet état est relativement identique entre compagnies puisqu'elle est régie par des normes comptables très précises. Toutefois, dans notre échantillon, le niveau de détails est adapté en fonction de la réalité de chaque entreprise. Chaque entrepreneur a des exigences de détails ou d'informations liés aux points critiques pour son entreprise, en fonction de l'industrie. Par exemple, deux entreprises de notre échantillon sont composées de plusieurs entités indépendantes. Dans ce cas, l'état des résultats comprend des chiffres pour chacune des entités ainsi que des données pour le groupe au complet.

On peut ainsi constater deux tendances claires au niveau de la production de l'état des résultats. Premièrement, tous les dirigeants disposent d'un état financier présentant les revenus et dépenses à chaque mois. Deuxièmement, cet état présente un important niveau de détails. Les informations financières fournies sont nombreuses et sont adaptées à la réalité de l'entreprise (complexité des affaires, plusieurs secteurs d'activités, affaires à l'étranger, plusieurs entités indépendantes, etc.).

Le deuxième état financier que l'on retrouve de façon traditionnelle dans la comptabilité corporative est le bilan. Ce document présente à une date donnée le patrimoine d'une entreprise, i.e. l'ensemble de ses actifs, de ses dettes et de la

participation financière du ou des propriétaires. Encore une fois, les pratiques des différentes entreprises à ce niveau sont identiques. Tous les dirigeants reçoivent à chaque mois un bilan établi par le comptable de l'entreprise. À leurs dires, ce bilan est « relativement détaillé ». Ils nous ont donné beaucoup moins d'informations sur ce document que sur l'état des résultats. Aucun d'entre eux ne nous a mentionné d'exemples d'informations intéressantes qu'il puisait du bilan. Ainsi, les dirigeants ont accès aux données mensuelles sur les actifs et différentes dettes de l'entreprise, mais avec un niveau inférieur de détails.

On peut donc voir que les dirigeants de notre échantillon ont accès aux deux états financiers traditionnels à chaque mois. Ces états produits par le comptable sont détaillés. Tous les entrepreneurs rencontrés ont ainsi à leur disposition pour fins d'analyse une bonne base de données financières. Voyons maintenant quelles autres sources d'informations financières viennent compléter les états financiers traditionnels.

#### Les documents faisant état des liquidités

L'état de mouvements de trésorerie fournit de l'information sur les activités d'exploitation, de financement et d'investissement, ainsi que sur les effets de ces trois activités sur les liquidités de l'entreprise. Ce document permet donc de juger des liquidités (encaisse et placements temporaires) de l'entreprise. Il sert de complément à l'analyse du bilan et de l'état des résultats en indiquant au dirigeant la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes, à investir dans les actifs et à verser des dividendes. Cet état est tourné vers le passé, en ce sens qu'il présente les utilisations passées des liquidités.

Le budget de caisse est un document semblable à l'état des mouvements de trésorerie. Ce document est également basé sur l'utilisation et la provenance des liquidités, en indiquant les entrées et sorties de fonds. La différence majeure réside dans le fait que contrairement à l'état précédent, le budget de caisse est

tourné vers l'avenir. Il s'agit d'un document où l'on prévoit sur une base mensuelle les entrées et sorties de fonds d'une entreprise. L'utilité d'un tel document pour le dirigeant de l'entreprise est ainsi autre. Le budget de caisse est l'outil principal de la planification de liquidités.

Donc, l'état des mouvements de trésorerie et le budget de caisse sont deux documents basés sur un élément central : les liquidités de l'entreprise. Ils présentent multiples données financières relevant de ce domaine. Toutefois, tel que vu précédemment, leur utilité est différente. Le premier sert à l'analyse des données du passé alors que le second aide à la planification du futur. Il est intéressant de voir si les dirigeants disposent de ces deux états.

La majorité des entreprises de notre échantillon ne produisaient pas d'état de mouvements de trésorerie à chaque mois. Un seul dirigeant d'entreprise disposait d'un tel document sur une base mensuelle. À priori, on peut penser que les dirigeants ne possèdent pas d'informations détaillées sur l'état de leurs liquidités. Il est toutefois possible que des informations financières sur ce sujet leurs soient fournies par d'autres documents. Nous aborderons ce point plus loin. Aussi, il est important de mentionner que pour les entreprises de petite taille, l'état des résultats peut fournir des informations suffisantes sur le niveau de liquidité.

En ce qui concerne le budget de caisse, on retrouve des écarts importants entre les différentes pratiques. Il s'agit du principal point de divergence entre les entreprises dans ce premier bloc (la production de données financières). Tous les répondants ont dit avoir déjà construit un budget de caisse. Cependant, deux entrepreneurs disent ne pas construire ce document sur une base régulière. La construction est réalisée seulement lorsqu'elle est exigée par un tiers (soit le banquier de l'entreprise ou encore le gouvernement dans le cadre de soumission). Pour eux, l'exercice de planification est trop difficile et peu pertinent. L'incertitude du marché ou encore le fait de saisir les opportunités non prévues les amènent à ne pas respecter le budget. La consultation d'un tel document devient

alors peu intéressante. Comme les dirigeants n'en tirent pas d'utilité personnelle, ils ne le construisent que lorsqu'une telle demande est effectuée par une personne externe à l'entreprise. Les trois autres entrepreneurs ont accès à un budget de caisse sur une base mensuelle.

En conclusion, les dirigeants d'entreprise semblent avoir accès à relativement peu d'informations financières sur les liquidités. La plupart d'entre eux ne reçoivent pas d'état des mouvements de trésorerie sur une base mensuelle. De plus, l'exercice de planification effectué à l'aide du budget de caisse n'est fait que par trois des cinq répondants.

### *Les documents personnalisés*

Les dirigeants d'entreprise présentent un autre point commun au niveau de la production de données financières. Tous ont accès à des documents complémentaires qui présentent de l'information financière sur l'entreprise. Ces documents sont demandés par le dirigeant de l'entreprise soit au comptable, soit à une personne ressource externe à l'entreprise. Voici quelques exemples des documents personnalisés présentant des données financières consultés par les répondants :

- ❑ Les relevés de comptes de banque
- ❑ Un chiffrier EXCEL qui détermine les revenus provenant des différentes catégories de clients
- ❑ Un document présentant les coûts et prix de revient des différents produits vendus par l'entreprise
- ❑ Une revue de l'ensemble des chèques signés à chaque mois
- ❑ Un document d'une page, produit de façon hebdomadaire, présentant des informations clé : ventes (commandes et expéditions), achats, entrées de fonds, utilisation de la marge de crédit, etc.



Ces quelques exemples démontrent bien la diversité des informations financières fournies par ce type de documents. On retrouve des données sur les liquidités, les revenus, la rentabilité, les dépenses... En fait, les dirigeants exigent ces rapports en fonction du contexte du marché et des éléments qu'ils considèrent critiques au succès de leur entreprise. Bien que ces documents soient différents, le désir d'avoir de l'information financière précise et complémentaire aux autres documents produits est commun à tous les dirigeants.

On peut voir que les données financières disponibles aux dirigeants d'entreprise pour fins d'analyse sont nombreuses et variées. Elles proviennent de sources diverses (bilan, état des résultats, budget de caisse et documents personnalisés) et sont produites par le comptable sur une base mensuelle.

### ***Le rôle du dirigeant***

Après avoir vu le rôle du comptable et les principales sources de données financières produites dans l'entreprise, il importe maintenant de s'interroger sur le rôle du dirigeant de l'entreprise dans le processus de production des données financières. Après tout, nous nous intéressons principalement à son point de vue et il est l'analyste ultime de ces données.

Au niveau de la production des états financiers traditionnels (soit l'état des résultats et le bilan), son rôle est plutôt effacé. Aucun des dirigeants interrogés n'est véritablement impliqué dans le processus. En fait, tel que vu précédemment, cette tâche relève essentiellement du comptable, qu'il travaille à temps plein ou partiel pour l'entreprise. Ce travail est guidé bien davantage par l'ensemble des normes comptables (principes comptables généralement reconnus) que par les exigences du dirigeant de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'établissement de l'état des mouvements de trésorerie, le dirigeant est impliqué directement. Ceci peut sembler paradoxal à première vue puisqu'il a été mentionné que cet état n'était pas produit mensuellement. Or, le fait de ne pas construire ce document résulte de l'absence d'intérêt de la part du président pour cet état. Ainsi, ce dernier est impliqué puisqu'il guide la production, ou dans ce cas-ci, la non-production du document. L'implication du dirigeant est encore plus importante pour ce qui est du budget de caisse puisqu'il participe directement à la construction du document. Indépendamment si le document est produit pour la gestion interne ou pour satisfaire les exigences d'un tiers, l'implication du dirigeant au niveau de l'exercice de planification est la même d'une entreprise à l'autre. Le comptable construit le budget de caisse à partir d'hypothèses ou prévisions d'évolution des différents débours et recettes. Or, ces hypothèses sont fournies au comptable par le dirigeant de l'entreprise, qui se base sur son expérience, son intuition et sa connaissance du marché. Il est appuyé dans cette démarche par les autres membres de l'organisation susceptibles de pouvoir prévoir le futur de l'entreprise.

Le dirigeant est également impliqué au niveau de la production de documents personnalisés. Il arrive à l'occasion que celui-ci produise lui-même ce type de document. C'est notamment le cas pour l'entreprise qui n'emploie pas de comptable à temps plein. Pour les autres cas, le dirigeant ne fait que faire la demande au comptable sur les données financières complémentaires qu'il est désireux d'obtenir. C'est donc lui qui guide le comptable dans la production de ces rapports, en lui indiquant les données souhaitées.

Ainsi, le dirigeant a une implication très limitée au niveau de la construction des sources de données financières, à l'exception de la construction du budget de caisse. Il a toutefois un rôle à jouer au niveau de la production des informations de nature financière, en guidant le comptable dans la production de certains documents, en indiquant les données financières désirées.

### ***Résumé du premier bloc***

Nous avons vu que les dirigeants des entreprises étudiées ont, à leur disposition sur une base mensuelle, plusieurs documents présentant des données financières : état des résultats, bilan, budget de caisse et documents personnalisés. L'ensemble de ces documents constitue une base d'informations financières complète et variée. On retrouve des données sur les revenus et les dépenses, les actifs et les dettes, la rentabilité, l'état des liquidités... Cette masse d'information est produite majoritairement par le comptable de l'entreprise. Le dirigeant, bien qu'il participe à la construction de quelques documents, sert surtout de guide dans la production des données en indiquant au comptable les informations désirées. Il est à noter que l'on retrouve une grande homogénéité à travers notre échantillon dans les pratiques de production de données financières. Le tableau suivant vous présente les principaux points soulevés dans ce premier bloc d'analyse. Il indique également les principales similitudes et divergences entre les différentes entreprises.

**Tableau 5****Résumé des pratiques de production des données financières*****Les similitudes***

- ❑ Plusieurs documents sont disponibles au dirigeant : état des résultats, bilan et documents personnalisés
- ❑ Ces documents sont disponibles sur une base mensuelle
- ❑ On ne produit pas d'état des mouvements des trésorerie sur une base mensuelle
- ❑ Dans la majorité des cas (4 entreprises sur 5), un comptable travaille à temps plein pour l'entreprise
- ❑ Le comptable est responsable de la production des différents documents présentant des données financières
- ❑ Le dirigeant est peu impliqué dans la construction des différents états mais en guide la production en indiquant au comptable les informations désirées

***Les divergences***

- ❑ La construction du budget de caisse constitue le principal point de divergence dans ce premier bloc. Trois dirigeants tirent une utilité de cet état et il est produit sur une base régulière. Deux entrepreneurs n'en tirent aucune utilité et il est produit uniquement sur demande d'un tiers.

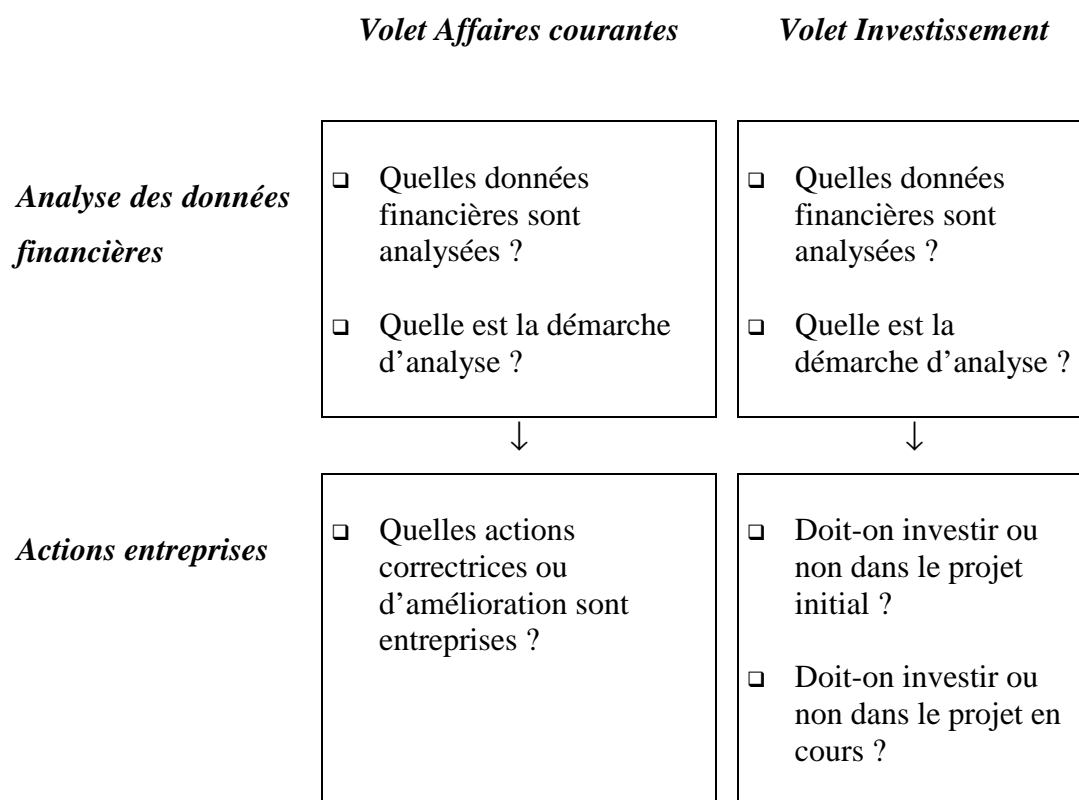
## ***Deuxième bloc : les pratiques de gestion financière***

Dans le bloc précédent, nous avons vu les différentes données financières produites dans les entreprises étudiées. On tentait de savoir si le dirigeant de l'entreprise disposait de données financières sur lesquelles il pouvait se baser pour prendre ses décisions financières. Il fut démontré qu'une base complète et variée était effectivement disponible au président ou à la présidente pour fins d'analyse.

La prochaine étape consiste à s'interroger sur l'utilisation de ces données par le dirigeant. En fait, nous sommes intéressée à savoir premièrement quelle analyse des données financières est effectuée par le président et, deuxièmement, quelles décisions sont prises suite à cette analyse. La combinaison de l'analyse et des décisions financières représente ce que nous avons défini dans le chapitre de méthodologie comme la gestion financière. À titre de rappel, la gestion financière est définie dans cette recherche comme l'analyse de données financières dans le but d'améliorer et corriger les activités courantes de l'entreprise ou de prendre une décision d'investissement.

Dans cette section, nous décrivons les pratiques de gestion financière des dirigeants rencontrés. Ces pratiques se divisent en deux volets. Dans la première partie, on étudie les pratiques reliées à la gestion financière des affaires courantes de l'entreprise et dans la seconde partie, on s'attarde aux pratiques liées à la décision d'investissement dans un projet. Pour chaque volet, on voit les données financières qui sont analysées, la démarche complète d'analyse effectuée et les décisions qui en découlent. La figure suivante présente les différentes questions auxquelles nous tenterons de répondre dans ce deuxième bloc.

**Figure 4**  
**Les différentes pratiques de gestion financière**



Attardons-nous sur ces deux volets plus en détails, afin de dresser un portrait clair des pratiques de gestion financière du dirigeant de PME.

### ***Premier volet : Gestion financière des affaires courantes***

Nous appelons affaires courantes les différentes activités commerciales actuelles de l'entreprise. La gestion financière des affaires courantes consiste donc en un jugement de la santé financière de la société qui se base sur les données financières présentes ou passées. Dans ce premier volet, nous voyons en détails l'analyse des différentes informations touchant les présentes activités. Les décisions qui suivent l'analyse sont également étudiées.

De nos entrevues, nous avons pu identifier quatre étapes à la gestion financière des affaires courantes de l'entreprise :

- ❑ L'analyse des états financiers et des ratios de rentabilité
- ❑ L'analyse du rendement
- ❑ L'analyse des données complémentaires
- ❑ La prise de décision se traduisant en actions d'amélioration ou correctrices.

Ces quatre étapes sont décrites dans les pages qui suivent.

#### ***L'analyse des états financiers et des ratios de rentabilité***

L'analyse des états financiers constitue l'étape la plus importante de la gestion financière des affaires courantes. Il est donc intéressant de s'y attarder. Ainsi, dans cette section, nous vous racontons ce que font les dirigeants rencontrés à chaque mois, quand ils reçoivent le bilan et l'état des résultats. Tout au long de cette description, les principales similarités et divergences sont soulignées.

La démarche d'analyse des états financiers traditionnels est étonnamment similaire d'un individu à l'autre. À la réception des états financiers du comptable,

le dirigeant prend du temps pour les étudier. Fait important à noter : le bilan n'est que peu ou pas regardé alors que l'état des résultats est analysé avec minutie. Voyons en quoi consiste cette analyse.

Le dirigeant, pour son analyse des résultats de l'entreprise, dispose des chiffres des principaux revenus et dépenses (postes de l'état des résultats) et de plusieurs ratios de rentabilité. Il s'agit essentiellement de ce qu'on appelle l'état des résultats en pourcentage, c'est-à-dire les différents postes de revenus et de dépenses calculés en pourcentage des ventes. Ces ratios donnent de l'information complémentaire à l'analyste et tous les dirigeants ont mentionné les avoir sous la main lors de l'étude des résultats. Ils sont calculés par le comptable de l'entreprise. Il est intéressant de noter qu'aucun des dirigeants n'a mentionné consulter d'autres ratios. En aucun temps, les ratios faisant intervenir simultanément des postes du bilan et de l'état des résultats (ratios reflétant la productivité de l'entreprise) ne sont calculés et consultés afin de juger de la santé financière de l'entreprise.

Ainsi, le dirigeant s'attarde aux revenus, dépenses et ratios de rentabilité. Mais que fait-il exactement de ces informations ? La démarche est similaire pour l'ensemble des personnes rencontrées. Leur premier objectif est de pouvoir juger, qualifier les informations financières à leur disposition. Une donnée seule ne signifie rien. Il importe de la comparer avec une certaine mesure ou un étalon afin de juger si les affaires vont bien ou non. Le dirigeant compare les données brutes de l'état des résultats et les ratios de rentabilité à deux objets différents. Premièrement, il est possible de comparer les résultats du mois aux résultats du mois correspondant l'année précédente. Par exemple, pour juger si le profit du mois d'avril 1999 est intéressant, on le compare au profit du mois d'avril 1998. Les données sont comparées à celles du mois correspondant afin d'éliminer l'impact des cycles économiques saisonniers. Deuxièmement, on peut comparer le poste ou le ratio avec les données prévues. On compare alors le bénéfice réalisé au



mois d'avril 1999 avec le bénéfice prévu pour ce même mois lors de planification effectuée en début d'année.

Tous les dirigeants ont mentionné les deux choix de comparaison. Quatre d'entre eux se comparent avec les chiffres de l'année précédente. Un seul entrepreneur choisit de ne pas procéder à cette comparaison temporelle. Il explique ce choix en indiquant que la présence de cycle économique vient biaiser la comparaison avec les données des années précédentes. Ainsi, si les ventes de l'entreprise furent décevantes l'année précédente dû à la morosité de l'économie, le jugement des performances actuelles de l'entreprise est favorisé à la hausse. L'inverse est également vrai. Si l'entreprise a connu une année exceptionnelle l'an dernier, les profits de l'année actuelle seront jugés sévèrement par la comparaison... Le dirigeant résume ainsi sa pensée :

« Si tu as connu de bonnes affaires l'an dernier, tu as l'air fou parce que tu es comparé avec les meilleurs chiffres de l'année d'avant. Après, tu as l'air d'un héros parce que tu te compares avec des chiffres qui ne sont pas bons. »

Ce dirigeant préfère restreindre sa comparaison aux données prévues. Deux autres entrepreneurs ont également mentionné que la comparaison temporelle est boiteuse dû aux cycles économiques, mais l'effectuent tout de même.

Trois dirigeants disent procéder à la comparaison des résultats du mois avec les données prévues afin de juger des performances de l'entreprise. Les deux autres toutefois n'effectuent pas de telles comparaisons. La raison est simple et conséquente avec les observations effectuées antérieurement. Ces deux entrepreneurs ne croient pas à la planification. Ce sont les deux mêmes individus qui ne trouvent pas d'utilité à la construction du budget de caisse. Il est donc normal que ces deux individus ne procèdent pas à une comparaison avec les données planifiées puisqu'ils ne disposent de telles informations.

Afin de juger des performances des entreprises, il aurait également été possible de comparer les résultats de l'entreprise avec ceux des principaux concurrents. Une comparaison sectorielle permet de positionner l'entreprise par rapport aux autres entreprises de son secteur d'activité. Aucun dirigeant ne nous a spontanément mentionné ce point. Interrogés sur le sujet, tous ont répondu ne pas procéder à une telle comparaison. Deux principales raisons expliquent cette situation. Premièrement, il est difficile de trouver des entreprises ayant un portrait commercial similaire. Les compétiteurs ne sont pas assez identiques aux entreprises étudiées pour qu'une comparaison intéressante et pertinente soit réalisée. Par exemple, un dirigeant nous mentionne que ses compétiteurs sont des multinationales. La comparaison entre une entreprise de grande taille et une PME est peu intéressante. Un autre mentionne que les entreprises de son secteur sont principalement des grossistes alors qu'il dirige une entreprise de vente au détail. Ces écarts rendent difficile l'identification d'entreprises comparables. Deuxièmement, même lorsque des entreprises comparables existent, le dirigeant n'a pas accès à leurs résultats financiers puisqu'elles sont des entités privées non tenues de publier leurs résultats. Les données n'étant pas disponibles, la comparaison est impossible. Ces deux raisons expliquent qu'aucun d'entre eux ne procède à une comparaison sectorielle.

Donc, nous voyons que les dirigeants de PME rencontrés comparent les chiffres de l'état des résultats et les ratios de rentabilité soit avec les chiffres du mois correspondant de l'an dernier, soit avec les résultats prévus. Cette comparaison permet de juger les résultats de la firme. Mais que leur apporte précisément cette comparaison ? Elle leur permet d'identifier les écarts entre les chiffres actuels et la base de comparaison. Dit plus simplement, elle permet au dirigeant de déterminer les dépenses trop élevées ou encore les revenus trop bas.

Les écarts identifiés, le dirigeant va à la chasse aux explications. Cette chasse trouve sa première étape dans l'interrogation du producteur des données, soit le comptable. Il le questionne sur la raison de tels différences avec les chiffres

de l'an passé ou les chiffres prévus. Parallèlement, le dirigeant se sert de son expérience, sa connaissance du marché, son instinct et son « gros bon sens » pour trouver les raisons des résultats décevants. Par exemple, il est normal que les revenus diminuent suite à une récession économique, la perte d'un client ou encore l'arrivée d'un nouveau concurrent. Lorsque les causes sont identifiées, le dirigeant qualifie la nature du problème identifié. S'il s'agit d'un élément hors de son contrôle, il accepte la situation. Par contre, si le dirigeant peut résoudre le problème, il procède à des actions correctrices. Nous reviendrons sur la nature de telles actions plus loin dans ce chapitre.

### *L'analyse du rendement du capital investi*

En complément à l'analyse des chiffres et de ratios de l'état des résultats, nous voulions savoir si le dirigeant procédait à une analyse et, ultimement, à un jugement du rendement de son entreprise, c'est-à-dire du profit réalisé exprimé en fonction de l'argent investi dans l'entreprise. Comme aucun des dirigeants ne nous a parlé de ce point spontanément, il fut nécessaire de leur poser la question. Il semble qu'effectivement chacun d'entre eux s'intéresse fortement au rendement réalisé par l'entreprise à chaque mois ou à chaque année. Ils étudient le bénéfice net de l'entreprise et déterminent si ce résultat est satisfaisant ou non.

Comment alors savoir si le gain tiré est satisfaisant ? On retrouve une importante variété dans les réponses des entrepreneurs. Chacun opte pour une mesure de comparaison qui lui permet de juger de la qualité du rendement. Trois d'entre eux ont mentionné comparer le rendement de leur entreprise à celui de leurs concurrents. Si le rendement est égal ou supérieur aux compétiteurs, alors ils sont satisfaits. Cette réponse est toutefois problématique. En effet, ces mêmes entrepreneurs ont mentionné ne pas comparer les données de l'état des résultats aux chiffres des autres entreprises du secteur en expliquant que les données ne sont pas disponibles ou qu'il n'y a pas d'entreprises comparables. Or, nous constatons

qu'ils se réfèrent précisément à cette mesure pour juger du rendement de leur société. Cette contradiction ne peut facilement être expliquée. On peut toutefois penser que les dirigeants ont une idée du rendement des concurrents même si ces données ne sont pas publiées de façon détaillée à chaque année. De plus, il est possible qu'ils se comparent à leurs concurrents même si la comparaison est imparfaite (en termes de taille ou de diversité des activités) uniquement pour avoir une idée de la qualité de la performance de leur entreprise.

Le deuxième critère mentionné pour juger de la qualité du rendement de l'entreprise est la comparaison avec les autres opportunités de placement. Un seul dirigeant a mentionné ce critère. Il mentionne que pour juger de la qualité du retour sur le capital investi dans son entreprise, il compare avec le rendement que des placements de risque similaire auraient pu lui procurer. Si le rendement de son entreprise est supérieur, il est satisfait. Cette analyse démontre une belle compréhension du phénomène des coûts d'opportunité, phénomène de base en finance. On dénote ainsi une compréhension et connaissance profonde des fondements financiers de la part de cet entrepreneur.

Deux dirigeants ont mentionné être satisfaits du rendement s'ils peuvent couvrir aisément les différentes dépenses de l'entreprise et disposer d'un surplus de liquidités par la suite. Finalement, deux derniers entrepreneurs ont mentionné que la satisfaction du rendement de l'entreprise et, de façon plus générale, de l'année financière est évaluée également en fonction de critères ne relevant pas du domaine financier. Pour ces dirigeants, une bonne année d'exploitation n'est pas uniquement une année présentant un retour sur capital investi de plus de x %. Ils mentionnent qu'une année est satisfaisante si tous les projets prévus et désirés ont été accomplis, ou encore tout simplement si l'on a eu du plaisir à travailler dans l'entreprise. Bien que cette réponse s'éloigne du domaine financier étudié dans cette recherche, il est important de l'inclure dans nos critères puisqu'elle est révélatrice de l'état d'esprit des dirigeants des entreprises étudiées.

On constate ainsi une diversité dans les critères permettant de qualifier le rendement de l'entreprise. Chaque dirigeant semble avoir son indicateur qui lui permet de déterminer s'il est satisfait ou non de la performance de sa société. Bien que ces critères soient différents, on constate un point commun : tous les entrepreneurs rencontrés procèdent à l'analyse du rendement et se sont dotés de mesures afin de déterminer leur satisfaction à ce chapitre.

Le tableau suivant présente un résumé des différents critères de comparaison permettant au dirigeant de juger du rendement de son entreprise.

**Tableau 6**  
**Critères de comparaison pour juger du rendement de l'entreprise**

<i>Critère</i>	<i>Nombre de mentions</i>
Comparaison aux entreprises du secteur	3
Comparaison avec les autres opportunités de placement	1
Couverture des dépenses	2
Indicateurs non financiers	2

### *L'analyse des autres documents*

Jusqu'à présent, nous avons vu que le dirigeant procédait à l'analyse de trois éléments afin de juger des affaires courantes de l'entreprise : les données de l'état des résultats, les ratios de rentabilité et le rendement du capital investi. D'après nos entrevues, les dirigeants étudient différents autres documents afin de compléter l'analyse des activités quotidiennes de l'entreprise. Ces documents sont différents d'un entrepreneur à l'autre, mais présente une similitude principale. Ils contiennent de l'information financière complémentaire à l'état des résultats en

présentant des données de même nature, mais plus spécialisées. Les dirigeants disent étudier ces données afin de préciser leur analyse des affaires courantes de l'entreprise, afin d'en porter un jugement et d'entreprendre les actions nécessaires pour soit améliorer ou redresser la situation actuelle.

Voici les documents ou données financières consultés afin de parfaire l'analyse des états financiers mensuels :

- Deux dirigeants mentionnent analyser les liquidités en étudiant le budget de caisse et le relevé de compte bancaire. Ceci permet de voir si les ventes et charges de l'état des résultats se traduisent par des entrées et des sorties de fonds.
- Un dirigeant analyse ce qu'il appelle les « données critiques ». À chaque semaine, il étudie les ventes, les commandes, les achats, la marge de crédit et les entrées de fonds. Ceci lui permet d'avoir un portrait plus précis de la situation à chaque semaine, et non seulement de façon mensuelle, lorsque les états financiers sont publiés.
- Un autre dirigeant effectue une analyse plus détaillée des différentes dépenses. Deux fois par année, il étudie attentivement l'ensemble des chèques signés afin d'évaluer la possibilité de réduire les dépenses.

Tel que mentionné précédemment, l'étude de ces différents documents et données financières permet de compléter l'analyse mensuelle des affaires courantes de l'entreprise.

En résumé, le processus d'analyse des affaires quotidiennes est fort similaire d'un dirigeant à l'autre et peut être synthétisé de la façon suivante :

1. Le dirigeant étudie les chiffres de l'état des résultats, les ratios de rentabilité, le rendement sur le capital investi et les autres données complémentaires sur une base mensuelle.

2. Il compare ces différentes données à différentes mesures : les chiffres correspondants de l'an dernier, les chiffres prévus et les chiffres des concurrents (pour ce qui est du rendement uniquement).
3. Il identifie les écarts, les problèmes (revenus trop bas ou dépenses trop élevées).
4. Il tente d'expliquer ces écarts. Pour ce, il questionne le comptable de l'entreprise et utilise son expérience, son intuition, sa connaissance de l'industrie et son « gros bon sens ».
5. Si le problème est hors de son contrôle, le dirigeant accepte la situation. Si le problème peut être résolu, il entreprend des actions correctrices.

Il importe maintenant de voir quels types d'actions sont prises suite à cette analyse.

### *Les actions correctrices*

Dans cette sous-section, nous nous intéressons à la portée de l'analyse des affaires courantes de l'entreprise effectuée par le dirigeant. Autrement dit, nous nous posons la question suivante : « Quelles décisions sont prises suite à l'analyse de l'état des résultats, des ratios de rentabilité, du rendement du capital investi et des autres documents complémentaires ? ». Le dirigeant a identifié les écarts. Il a également identifié la raison de ces écarts. Nous savons déjà que si le problème n'est pas sous contrôle, il accepte la situation. Mais que fait-il lorsqu'il peut y apporter des rectifications ? Rappelons-nous que ce que nous avons défini comme la gestion financière comprend deux éléments distincts : l'analyse des données et la prise de décision qui s'en suit. Nous nous situons ici clairement dans la seconde partie de cette définition.

Avant d'énumérer les différentes actions correctrices entreprises suite à l'analyse des états financiers et autres données financières, il est important de

relever un fait intéressant. Lorsque nous avons interrogé les différents dirigeants rencontrés sur les actions entreprises suite à l'analyse, aucun ne nous a mentionné d'actions dites « d'amélioration ». Nous appelons une action d'amélioration toute intervention visant à améliorer une situation déjà profitable. Par contre, plusieurs actions correctrices furent mentionnées. Une action correctrice consiste au redressement d'une situation problématique. Ceci signifie que l'analyse se traduit en action uniquement lors de l'identification de problème (ou d'écart) et non lors de l'identification d'opportunité de perfectionnement.

Les actions correctrices entreprises suite à l'identification d'un problème et mentionnées par l'ensemble des dirigeants sont de nature diverse. Voici quelques exemples cités par les répondants :

- ❑ L'abandon d'une certaine clientèle suite à la réalisation des faibles marges de profit.
- ❑ Le déploiement de soutien administratif dans une succursale présentant un faible niveau de rentabilité.
- ❑ Un changement de mode de production (production par lot plutôt qu'à l'unité, production sur mesure plutôt que standardisée).
- ❑ Réajustement des prix des produits et services offerts.
- ❑ Efforts de rationalisation et instauration de système de contrôle afin de réduire les dépenses jugées trop élevées.

Le but de ces différentes actions est le même : accroître la rentabilité, et donc les profits de l'entreprise. Pourtant, la portée de ces actions diffère de façon importante. On constate deux catégories d'actions correctrices. Premièrement, on retrouve les actions ayant une grande portée sur les affaires de la compagnie. Ces actions de grande envergure sont peu fréquentes et modifient directement la mission de l'entreprise. À titre d'exemples, on pense au changement du mode de production ou à l'abandon d'une clientèle. Deuxièmement, on distingue une série d'actions à plus faible envergure. Ces dernières ont un impact moindre sur la



rentabilité et ne modifient en rien la nature des affaires de l'entreprise. Elles sont beaucoup plus fréquentes puisqu'elles n'entraînent pas un bouleversement des affaires de la société. La réduction des dépenses de fournitures de bureau et le réajustement des prix des produits offerts en sont deux exemples.

Quelque soit la portée des actions, leur but est commun : elle rectifie une situation problématique et contribue ainsi à améliorer la solidité financière de l'entreprise. Tous les dirigeants sans exception entreprennent de telles actions suite à l'analyse des données financières présentant le portrait des affaires courantes de l'entreprise.

### *La fréquence et la durée de la démarche d'analyse*

Nous avons vu les principales composantes de l'analyse des affaires courantes et les actions qui en découlent. Il est intéressant de présenter la mise en contexte de cette procédure. Autrement dit, nous tendons de répondre aux deux questions suivantes :

- ❑ Quelle est la fréquence d'analyse des affaires courantes ?
- ❑ Combien de temps dure le processus d'analyse ?

Nous avons vu une grande convergence dans le contenu de la démarche d'analyse effectuée par les différents dirigeants. En effet, tous procèdent plus ou moins de la même façon, en passant par les mêmes étapes. Cependant, on retrouve une grande divergence au niveau de la fréquence et la durée du procédé.

La majorité des dirigeants procèdent à l'analyse des affaires courantes de façon mensuelle, soit lors de la réception de l'état des résultats et des ratios de rentabilité. Cependant, deux dirigeants sur cinq font l'exercice d'analyse à une fréquence différente. Un entrepreneur étudie les chiffres de façon détaillée une

fois par semaine. Il s'agit du dirigeant qui a à sa disposition les données clés hebdomadaires. Pour ce dernier, l'analyse des affaires courantes est une activité hebdomadaire et non mensuelle. Il veut s'assurer sur une base plus régulière de la progression des ventes de l'entreprise. Un second dirigeant a une attitude opposée. Pour lui, l'analyse véritable des affaires ne se fait que deux fois par année, lorsqu'il passe en revue les différentes dépenses de l'entreprise. Une analyse est effectuée de façon mensuelle, mais la revue détaillée des dépenses s'effectue semestriellement.

La durée du processus d'analyse présente une divergence encore plus grande entre les différents dirigeants rencontrés. Pour certains, le processus est très court. Trois dirigeants mentionnent consacrer 15 à 30 minutes par mois pour l'analyse des données financières relatives aux activités courantes de l'entreprise. Pour d'autres, la durée est beaucoup plus longue. Un dirigeant dit étudier les différents états financiers pendant environ deux heures, le soir, après que les employés aient quitté l'entreprise. Comment expliquer une telle divergence ? Il est possible à ce stade de tenter quelques éléments de réponses, puisque les répondants en ont mentionné quelques-uns.

Premièrement, les dirigeants qui disent consacrer peu de temps à l'analyse expliquent ce fait par l'expérience. Selon eux, le procédé est rapide parce qu'ils ont l'habitude de regarder les chiffres et qu'ils identifient rapidement les écarts et les raisons de ces écarts. Leur expérience et leur connaissance du milieu leur permettent de reconnaître les difficultés au premier coup d'œil. Cet élément d'explication est toutefois peu satisfaisant. En effet, ceux qui prennent le moins de temps pour l'analyse ne sont pas ceux qui sont à la tête de leur entreprise depuis le plus grand nombre d'années. Autrement dit, il n'y a pas de relation inverse entre le nombre d'années à la tête de l'entreprise et la durée du processus d'analyse. Il ne semble pas y avoir de relation directement proportionnelle non plus. Il est donc nécessaire de chercher une explication ailleurs.

Le deuxième point d'explication est relié à la profondeur de l'analyse effectuée. Nous avons constaté une variété importante dans la minutie de l'analyse. Certains s'attardent à tous les postes alors que d'autres examinent uniquement les données clés. Certains étudient les chiffres de l'entreprise au complet, alors que d'autres analysent les chiffres de toutes les succursales et de toutes les divisions. Il est donc normal que celui qui étudie les données plus en profondeur accorde plus de temps à cette activité.

Le troisième et dernier point d'explication fournit par les dirigeants relève de la complexité des affaires de la compagnie. Dans certains cas, l'entreprise présente des états financiers complexes dus à la présence de plusieurs entités indépendantes, de la vente dans plusieurs pays, etc. Pour disséquer de telles informations, il est normal que le temps nécessaire soit plus long. Quand les affaires de la société sont plus simples, les états financiers sont plus sommaires et moins long à analyser.

Finalement, il est important de mentionner que l'on peut trouver d'autres éléments explicatifs au temps accordé par le dirigeant au processus d'analyse. Ces éléments relèvent davantage de la personnalité du dirigeant et de l'utilité perçue d'un tel processus. En effet, on peut penser qu'un dirigeant qui croit en l'utilité de la gestion financière accordera plus de temps aux tâches s'y rattachant. Ces sources d'explication seront abordées dans le troisième bloc où nous tenterons d'expliquer les convergences et divergences dans les comportements financiers.

Un dernier point mérite d'être soulevé. D'un mois à l'autre, le temps accordé pour l'analyse des affaires courantes peut varier. En effet, tous ont mentionné accorder beaucoup plus de temps à l'analyse lorsque les affaires vont mal. Dans ce cas, il analyse l'état des résultats, les ratios, le rendement et les autres documents avec beaucoup plus de minutie. Par exemple, un dirigeant a mentionné procéder alors à une analyse plus attentive des liquidités. Un autre entrepreneur a mentionné comparer davantage les résultats avec les chiffres

prévus. Dans ces moments, tous désirent avoir des explications beaucoup plus précises afin de pouvoir apporter les correctifs nécessaires.

Nous avons déjà vu que les actions entreprises suite à l'analyse était de nature correctrice plutôt que d'amélioration. Il est donc logique qu'une analyse plus poussée soit réalisée dans les situations problématiques afin de s'assurer d'apporter les bons correctifs à la situation. Or, toutes les entreprises visitées connaissent actuellement une période de croissance et de santé financière, d'après les dires de leur président. Nous avons donc rencontré les dirigeants dans une période où moins d'attention était accordée à l'analyse des résultats, d'où la brève durée du processus. Il aurait été intéressant de rencontrer un dirigeant lors d'une période de difficultés financières de l'entreprise. Cependant, ceci est irréaliste car durant cette période, il est peu probable que ce dernier ait le goût et le temps de nous rencontrer. Il a, comme on le dit communément, d'autres chats à fouetter...

Nous avons maintenant dressé un portrait complet des pratiques de gestion financière des dirigeants rencontrés pour notre premier volet, soit la gestion des affaires courantes. Voici les principaux points soulevés dans cette section :

- Les dirigeants rencontrés suivent une démarche d'analyse fort semblable :
  - Étude tout d'abord des données de l'état des résultats, des ratios de rentabilité, du rendement sur le capital investi et des autres documents complémentaires
  - Comparaison de ces données à différentes mesures (chiffres du mois correspondant l'an dernier, chiffres prévus et chiffres des concurrents)
  - Identification des écarts et recherche d'explications
  
- Le temps accordé pour cette analyse varie de façon importante d'un entrepreneur à l'autre.
  
- Le temps accordé pour cette analyse varie en fonction de l'état des finances de l'entreprise. Quand les affaires vont mal, l'analyse est plus poussée et demande plus de temps.
  
- L'analyse amène l'entrepreneur à poser des actions :
  - Actions correctrices afin de rectifier la situation
  - Ces actions sont de faible envergure (plus fréquentes) ou de grande envergure (plus rares)
  - On retrouve peu d'actions d'améliorations visant à miser sur une opportunité

Vous retrouverez un schéma du processus complet du volet de gestion des affaires courantes plus loin dans ce document, à la figure 5.

### ***Deuxième volet : Décision d'investissement***

Le portrait de la démarche d'analyse des affaires courantes de l'entreprise étant dressé, on se tourne désormais vers le deuxième volet de la gestion financière, soit la décision d'investissement. Nous avons posé aux dirigeants la question suivante : « Sur quoi vous basez-vous pour déterminer si un projet est intéressant ou non ? ». Ainsi, nous voulions découvrir le processus de réflexion qui le guide dans sa décision d'investir ou non dans un projet.

Les réponses fournies par les dirigeants rencontrés nous ont permis d'identifier deux principales catégories de projets. Premièrement, on retrouve le projet initial. Il s'agit de l'investissement initial dans l'entreprise, soit lors de sa fondation, soit lors de son rachat du propriétaire précédent. Deuxièmement, nous avons regroupé les autres projets sous l'appellation « projets en cours ». On y retrouve tous les nouveaux projets qui viennent se greffer aux activités déjà existantes de l'entreprise. On peut citer comme exemples l'ouverture d'une nouvelle succursale ou encore le lancement d'une nouvelle gamme de produits. Il est important de distinguer les deux types de projets pour une raison bien simple. La démarche d'analyse et de prise de décision peut différer pour chaque catégorie de projets. Nous analysons donc ces deux processus séparément afin d'offrir une représentation plus précise des pratiques de gestion financière en matière d'investissement.

#### ***Le projet initial***

La décision de démarrer une entreprise ou encore de s'en porter acquéreur en est une importante. Il s'agit à la fois de l'investissement d'une importante somme d'argent et d'un engagement en temps et en énergie qui s'étirera sur plusieurs années. À titre de rappel, dans notre échantillon, trois entrepreneurs ont

démarré leur société, un dirigeant a acquis une entreprise d'un tiers et un individu a pris la relève de l'entreprise familiale. Qu'il s'agisse de démarrer une entreprise ou d'en prendre la relève, cette décision mérite mûre décision. Les propriétaires actuels disent avoir basé leur décision d'investir dans l'entreprise sur plusieurs éléments.

Premièrement, l'élément mentionné le plus fréquemment est la détermination de la rentabilité potentielle de l'entreprise. Quatre dirigeants disent avoir évalué la capacité de l'entreprise à générer des profits avant de procéder à l'investissement. Autrement dit, ils ont tenu à savoir si le projet était viable et pouvait leur assurer un revenu. Ces quatre individus ont tenté, par diverses façons, de déterminer la rentabilité future de leur projet. Trois d'entre eux ont dressé les états financiers prévisionnels ainsi que le budget de caisse du projet. Ces documents présentaient le portrait financier futur de l'entreprise. Il est intéressant de constater qu'il s'agit des trois même individus qui disent produire sur une base régulière des budget de caisse afin de les guider dans la planification.

L'autre entrepreneur dit avoir produit un budget de caisse uniquement pour répondre aux exigences de la banque. Ce dernier a déjà mentionné ne pas percevoir d'utilité au budget de caisse pour sa gestion. Sans procéder à l'établissement d'un budget précis pour déterminer la rentabilité de son projet, ce dernier a calculé le point mort, c'est-à-dire le niveau de ventes où les revenus sont égaux aux dépenses et au-delà duquel l'entreprise commence à réaliser un profit. Ce dirigeant s'est alors interrogé sur la probabilité d'atteindre ce niveau de ventes et comme cette probabilité était intéressante, il a décidé d'investir dans le projet. Il s'agit en somme d'une méthode équivalente à la construction de budget de caisse et d'états financiers prévisionnels. On constate alors que même s'il dit ne pas percevoir l'utilité de la planification et de la construction d'un budget de caisse, en réalité, son comportement indique le contraire. Il procède à une prévision de l'avenir afin de déterminer l'intérêt d'un projet futur. Le point de divergence identifié au premier bloc (divergence au niveau de la construction du budget de

caisse) ne tient pas lorsque l'on observe les comportements des dirigeants. Comme nous nous intéressons ici aux pratiques des dirigeants et, par conséquent, à leurs comportements, nous ne retiendrons pas la différence dans la construction du budget de caisse comme une divergence majeure. Ce point s'inscrit plutôt dans le processus plus large de décision d'investissement des projets initiaux ou en cours que l'on analyse en détail.

Nous voyons donc que les dirigeants se sont basés sur des données prévisionnelles afin d'évaluer la rentabilité potentielle de leur projet initial. On peut s'interroger sur la façon dont ces données prévisionnelles, qui représentent en fait des hypothèses du niveau des ventes et des dépenses, furent déterminées. On conçoit que la détermination des prévisions est plus simple dans le cas du rachat d'une entreprise déjà existante. Pour déterminer les résultats futurs, il est possible de se baser sur les rendements passés de l'entreprise. La tâche est beaucoup plus ardue lors de la mise sur pied d'une nouvelle entreprise. Comment déterminer de façon réaliste les ventes que réalisera l'entreprise pour les trois prochaines années ? Aucun des trois démarreurs n'a mentionné avoir eu recours à des spécialistes du secteur pour réaliser une étude de marché. On peut croire que ceci est trop dispendieux et par conséquent inaccessible pour une PME. Les dirigeants ont fourni eux-mêmes les données prévisionnelles en se basant sur leur expérience, leur connaissance du secteur et leur intuition.

Nous avons mentionné que quatre des cinq entrepreneurs avaient entrepris de déterminer la rentabilité future du projet avant de mettre sur pied l'entreprise ou d'en faire l'acquisition. Pourquoi le cinquième entrepreneur n'a-t-il pas procédé à une telle analyse ? Ce dernier représente un cas particulier puisqu'on parle de relève d'entreprise familiale. Suite au décès de son frère propriétaire de l'entreprise, il est devenu le nouveau dirigeant. Il fut donc plus ou moins parachuté dans l'entreprise. Ayant hérité de l'entreprise, il n'a pas suivi le même processus décisionnel que les autres entrepreneurs. De plus, travaillant dans



l'entreprise depuis plusieurs années, il connaissait déjà le potentiel de l'entreprise et n'a pas eu à procéder à des calculs précis afin de déterminer sa rentabilité future.

À partir des réponses offertes par les dirigeants, on distingue un second élément qui semble avoir une influence majeure dans le processus de décision d'investissement. Il s'agit de la passion ou l'intérêt pour l'entreprise et son domaine d'activité. Cet élément est mentionné par trois entrepreneurs qui avouent que la passion est beaucoup plus importante que les calculs de rentabilité. Ces derniers ont démarré (dans deux cas) ou acquis (dans un cas) l'entreprise d'abord et avant tout par passion, par intérêt pour le projet et non parce qu'ils voulaient s'assurer un revenu. Voici quelques citations tirées des entrevues qui viennent appuyer ce propos.

« J'avais un fort intérêt pour ce domaine-là et j'avais le goût de me partir en affaires, de me lancer dans ce genre d'aventure. »

« Ce domaine, c'est ce que j'ai aimé, c'est ce que je veux faire toute ma vie. Je suis destinée à faire ce métier. L'entreprise, je l'ai débuté par plaisir et par passion. »

« J'aimais l'environnement, j'aimais l'équipe de travail et j'avais le goût de travailler là. De plus, c'était un challenge. »

Pour ces trois individus, le désir de travailler dans un domaine précis et le plaisir d'avoir sa propre entreprise représentent la motivation principale à l'investissement dans le projet. La rentabilité fut étudiée par la suite, pour décider d'aller de l'avant ou non avec ou non le projet. La rentabilité passe ainsi au second plan dans le processus de décision d'investissement.

Ainsi, dans la décision de démarrer ou d'acquérir l'entreprise, trois éléments différents ont une influence :

- ❑ La passion et l'intérêt pour le domaine d'activité ainsi que le plaisir à diriger sa propre entreprise (mentionné par trois personnes)
- ❑ La possibilité de faire un profit intéressant (mentionné par quatre personnes)
- ❑ Le fait d'être parachuté dans l'entreprise et de devoir en prendre la relève (mentionné par une personne)

On voit donc que la décision d'investissement dans le projet initial est basé sur différents éléments en fonction des individus. On constate toutefois qu'il s'agit d'une décision émotive au départ pour plusieurs, qui est appuyée par un raisonnement rationnel basé sur l'étude de la rentabilité. Voyons maintenant si le processus de décision d'investissement dans un projet en cours est différent.

### ***Les projets en cours***

Dans cette section, nous examinons le processus suivi par le dirigeant de PME lors de la décision d'investir dans un nouveau projet venant se greffer aux activités déjà existantes de l'entreprise. Ce projet peut être dans le même domaine que les activités actuelles de la société, peut en être complémentaire ou complètement distinct. Au cours des entrevues, les dirigeants nous ont fourni plusieurs exemples de projets en cours :

- ❑ La soumission à un projet gouvernemental
- ❑ L'achat d'une nouvelle machine ou pièce d'équipement
- ❑ Le lancement d'un nouveau produit
- ❑ L'ouverture d'une nouvelle succursale
- ❑ La construction d'un entrepôt réfrigéré

Tous ces projets sont de nature fort variée. Nous voulons savoir comment le dirigeant détermine l'intérêt d'entreprendre de tels projets, de dépenser de l'énergie dans leur réalisation.

Plusieurs points sont similaires avec la décision d'investissement dans le projet initial. En effet, on retrouve l'élément passion également dans la décision d'investissement dans le projet en cours. Les trois même individus qui ont mentionné avoir débuté leur entreprise par passion parlent ici d'instinct dans le choix des projets à débiter. Cet instinct leur permet de savoir si le projet sera intéressant pour l'entreprise. Ils ressentent un emballement pour le projet, savent intuitivement qu'il va « fonctionner » et se font rapidement un schème mental sur le déroulement du projet. Leur instinct, leur passion leur permet d'identifier les projets intéressants à priori.

Cependant, la décision d'investissement ne repose pas uniquement sur le sentiment de réussite qu'ils ressentent. Il suffit maintenant de vérifier leur instinct à l'aide de calculs et d'analyse de chiffres. Un des répondants résume très bien l'équilibre entre instinct et analyse dans la citation suivante :

« C'est bien beau des intuitions, mais il faut faire notre travail et vérifier si les projets sont intéressants à l'aide de calculs. »

Tous les dirigeants interrogés se rejoignent au niveau de la détermination de la rentabilité des projets en cours. Ils procèdent tous à des calculs afin d'évaluer si le projet contribuera au succès financier de l'entreprise. Ils procèdent toutefois à des calculs différents et personnalisés en fonction de leurs besoins et convictions. Les chiffres à la base des calculs proviennent des études auprès des clients actuels et potentiels de l'entreprise et de l'expérience du dirigeant. Voici quelques exemples de calculs permettant de déterminer l'attrait financier d'un projet :

- ❑ Calcul des coûts et des revenus supplémentaires liés au projet
- ❑ Calcul du point mort du projet
- ❑ Calcul de la probabilité de couvrir les charges fixes du projet

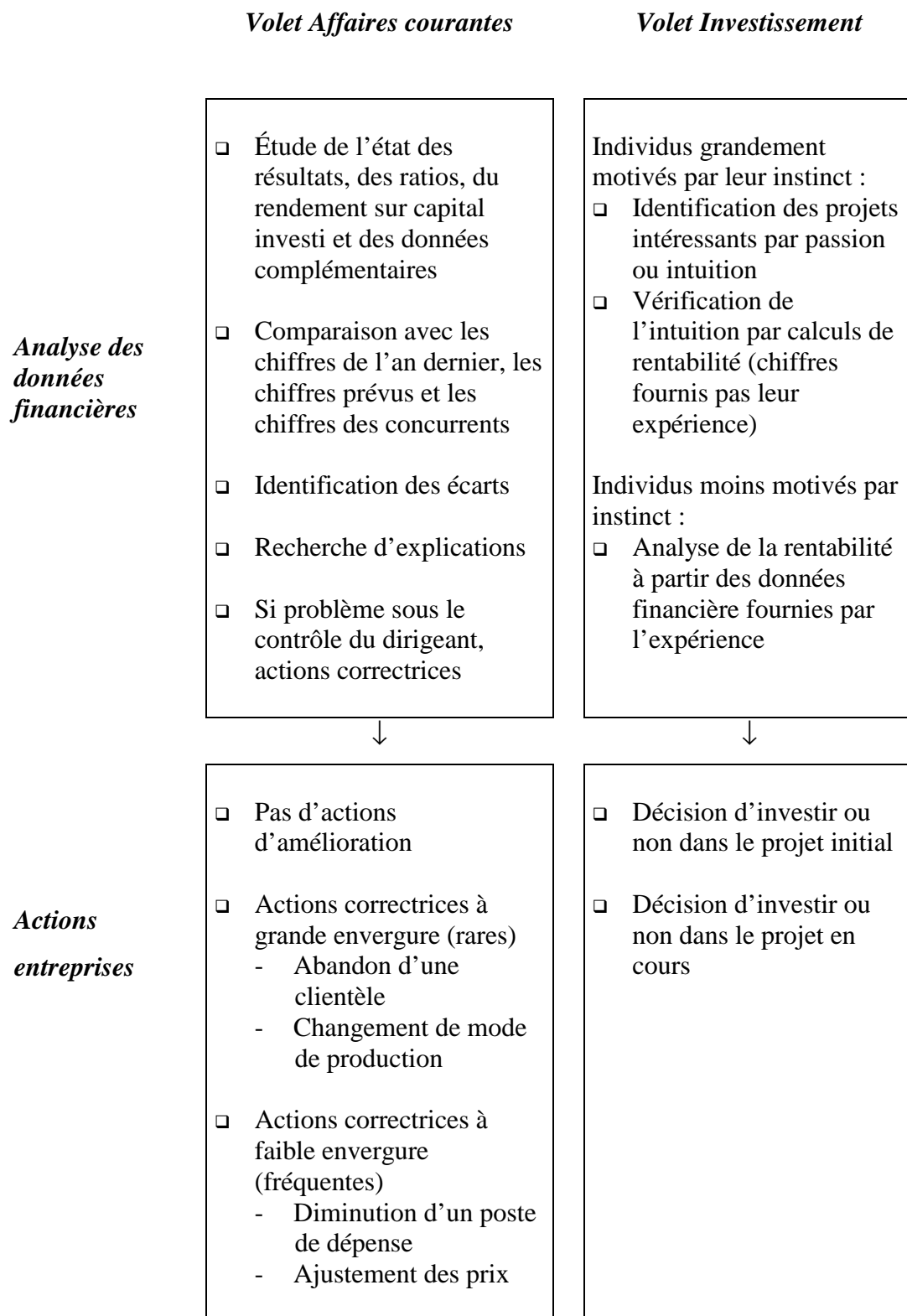
- ❑ Calcul de la capacité de remboursement des dettes nécessaires pour le nouveau projet
- ❑ Calcul de la capacité de l'entreprise à supporter les frais liés au nouveau projet si ce dernier n'entraîne aucune hausse de revenus

On voit que tous les dirigeants procèdent à des calculs pour guider leur décision d'investissement dans de nouveaux projets. Bien qu'a priori la démarche semble similaire, on constate une grande divergence au niveau de la précision et du détail des calculs effectués. En fait, on retrouve un spectre au niveau de la minutie des études effectuées avant de décider d'investir dans un projet. Un premier dirigeant dit ne pas procéder à des analyses trop détaillées et mentionne qu'il investit dans « ce qu'il a besoin, sans tout calculer ». Ce dernier se situe à une extrémité du spectre. Deux dirigeants se retrouvent plus au centre de ce continuum. Ils font des études de rentabilité sans toutefois entrer dans un haut niveau de détails, soit parce qu'ils ne croient pas à la planification, soit parce que l'investissement dans les projets est guidé par des facteurs non financiers (attrait d'une main-d'œuvre qualifiée, par exemple). Finalement, à l'autre extrémité du spectre, on retrouve deux dirigeants qui analysent en détails les revenus et dépenses et qui quantifient les risques liés au projet. Dans le prochain bloc, nous tentons de trouver des explications à la présence de tels écarts.

En résumé, pour ce qui est de la décision d'investissement dans le projet initial ou encore dans le projet en cours, on retrouve deux catégories d'individus : ceux guidés en premier lieu par leur instinct et qui effectuent des calculs pour vérifier cet instinct et ceux qui se basent surtout sur l'analyse et les données financières. Vous retrouvez une schématisation du processus de décision d'investissement (dans le projet initial ou dans un projet en cours) à la figure 5.

Figure 5

## Résumé des pratiques de gestion financière



Pour nous guider dans notre effort de description et de compréhension des pratiques de gestion financière, il est intéressant de mettre clairement en évidence les principales similitudes et divergences dans les comportements des dirigeants. Ces dernières ont été relevées au cours des dernières pages et sont résumées dans le tableau suivant.

**Tableau 7**  
**Résumé des pratiques de gestion financière**

### *Les similitudes*

#### *Volet gestion financière des affaires courantes :*

- ❑ La démarche d'analyse de l'état des résultats, des ratios de rentabilité, du rendement sur capital investi et des données complémentaires est identique d'un dirigeant à l'autre.
- ❑ L'analyse des affaires courantes est relativement brève lorsque les affaires vont bien et est plus détaillée lorsque les affaires vont mal.
- ❑ Suite à l'analyse, aucune action d'amélioration n'est entreprise, mais plusieurs actions correctrices le sont.

#### *Volet décision d'investissement :*

- ❑ Les dirigeants analysent la rentabilité potentielle du projet (initial ou en cours) à l'aide de calculs faisant intervenir les revenus et investissements.

### *Les divergences*

#### *Volet gestion financière des affaires courantes :*

- ❑ Le temps accordé à l'analyse des activités varie d'un dirigeant à l'autre (analyse plus ou moins détaillée).

#### *Volet décision d'investissement :*

- ❑ Certains dirigeants sont motivés avant tout par la passion, par l'instinct lors de la décision d'investissement.

### ***Conclusions des deux premiers blocs***

Avant d'entamer le troisième bloc, un bref retour sur les deux premières parties de ce chapitre s'impose. Dans ces sections, nous avons établi trois éléments : les données financières disponibles pour l'analyse, l'analyse financière effectuée par le dirigeant et les décisions prises suite à cette analyse. Pour ces trois éléments, nous avons relevé les similitudes et les divergences entre les différents dirigeants de PME. Il importe maintenant de mettre clairement en évidence les principales constatations dans ces trois domaines. Ces points représentent les comportements en matière de gestion financière que nous tenterons d'expliquer dans la prochaine section.

Le tableau synthèse suivant présente ainsi les six conclusions retenues. Le lecteur retrouve, suite à chaque conclusion, l'indication s'il s'agit d'une similitude ou d'une divergence entre les dirigeants. Ce tableau est en fait une combinaison et une simplification des tableaux 5 (résumé des pratiques de production de données financières) et 7 (résumé des pratiques de gestion financière).



Tableau 8

## Résumé des comportements en matière de gestion financière

***Production des données financières***

1. Les données financières sont disponibles et variées. Le dirigeant est peu impliqué dans la construction des documents, mais formule des demandes précises d'informations au comptable. (*Similitude*)

***Pratiques de gestion financière******Volet gestion des affaires courantes***

2. Le dirigeant analyse sur une base régulière l'état des résultats, les ratios de rentabilité, le rendement sur capital investi et les données complémentaires. Il suit une démarche d'analyse précise qui mène à des actions correctrices. (*Similitude*)
3. L'analyse est beaucoup plus sommaire lorsque les affaires vont bien et peu d'actions d'amélioration sont entreprises. (*Similitude*)
4. L'analyse est effectuée avec plus ou moins de profondeur, de minutie en fonction des individus. (*Divergence*)

***Volet décision d'investissement***

5. Pour certains dirigeants, l'investissement dans des projets (initial ou en cours) est motivé premièrement par leur passion, leur intérêt, leur instinct. (*Divergence*)
6. Des calculs précis sont effectués par le dirigeant pour évaluer la rentabilité potentielle d'un projet. (*Similitude*)

Ces six conclusions constituent un portrait complet des comportements financiers des dirigeants de PME rencontrés. Nous savons maintenant précisément ce qu'ils font dans le domaine de la gestion financière. Nous avons décrit leurs pratiques, leurs habitudes et leurs démarches.

Avant de tenter d'expliquer la raison d'être des différentes tendances dégagées (similitudes et divergences), il est intéressant de faire un retour sur le recensement des écrits. Dans ce chapitre, nous avons cité quelques recherches traitant de la production de données financières et des pratiques de gestion financière en contexte de PME. Plusieurs conclusions ont été relevées. Voyons si l'on retrouve une concordance entre les comportements financiers identifiés dans la littérature et les six conclusions de notre propre recherche.

### ***Première conclusion : la production de données financières***

Plusieurs chercheurs (DeThomas et Fredenberg (1985), Holmes et Nicholls (1988)) sont arrivés à la conclusion que les comptables des PME produisent des données financières. Nous en sommes venue à une conclusion identique, en constatant que les données financières disponibles pour fins d'analyse provenaient de plusieurs documents et représentaient une base d'analyse complète.

De plus, les recherches antérieures ont identifié le rôle du dirigeant dans ce processus. Raush (1979) indique que la responsabilité de ce dernier est d'encadrer le comptable afin qu'il produise l'information pertinente pour la prise de décision. Encore une fois, nos entrevues nous amènent à conclure en ce sens. On reconnaît que l'implication du dirigeant se situe principalement au niveau de la formulation de demandes précises d'informations au comptable. Notre première conclusion est ainsi en parfaite concordance avec les études réalisées préalablement par d'autres chercheurs.

*Deuxième conclusion : l'analyse des données financières*

À partir des renseignements fournis par les membres de notre échantillon, nous savons que tous les dirigeants procèdent à l'analyse des données financières, en suivant une démarche précise. Encore une fois, ceci correspond exactement aux conclusions des études antérieures. Gasse (1989) a démontré que la grande majorité des dirigeants de PME analysaient l'information financière de leur entreprise. Nous sommes ainsi en concordance avec la littérature sur ce point.

*Troisième conclusion : l'analyse plus détaillée lors des périodes de difficulté financière*

Nous avons identifié que le processus d'analyse différait selon la santé financière de l'entreprise. En effet, on constate que les dirigeants de PME accordent une plus grande attention à l'analyse des données en période de difficultés financières. Lorsque les affaires de l'entreprise progressent de façon satisfaisante, l'analyse semble plus limitée. Aucun des auteurs cités dans la revue de littérature ne mentionne directement ce point. Il est toutefois fort possible que notre recensement des écrits ne soit pas exhaustif. Cependant, à travers les études et recherches citées, nous ne trouvons pas de constatation similaire. Cette troisième conclusion mérite ainsi d'être approfondie. Nous y verrons dans le prochain bloc.

***Quatrième conclusion : la profondeur de l'analyse différente d'un individu à l'autre***

Nous avons constaté une première différence entre les entrepreneurs rencontrés. Certains analysent de façon plus minutieuse les données financières, tandis que d'autres procédaient à une étude plus sommaire. Cette différence entre les dirigeants fut également relevée dans la revue de littérature. Soler (1990) et Chapellier (1997) ont mentionné que l'on retrouvait des attitudes diversifiées de la part des présidents de PME face à l'utilisation des données financières. Nos observations correspondent donc à celles des autres chercheurs. Ces derniers n'ont cependant pas apporté de raisons précises à la présence d'une diversité dans les comportements. Ils mentionnent uniquement que ceci est relié à la variété des profils de dirigeants. Nous tenterons d'apporter une explication plus précise.

***Cinquième conclusion : l'investissement dans les projets guidé par la passion***

Pour certains dirigeants rencontrés, l'investissement dans un projet est motivé principalement par la passion ressentie, par l'intuition et par l'intérêt. Les recherches antérieures sur la gestion financière ne traitent pas de l'élément « intuition » dans la prise de décision d'investissement. Par ailleurs, dans la revue de littérature, nous nous sommes attardée au processus général de prise de décision en contexte de PME, sans qu'on se réfère directement au domaine financier. Simon (1987) parle de deux types de décision : la décision logique (basée sur une évaluation rationnelle des alternatives) et la décision basée sur le jugement. Mintzberg (1976) mentionne que le processus décisionnel du dirigeant de PME tend davantage vers le pôle « jugement ». Ils ont recours davantage à leur intuition, leur jugement et leur expérience. Notre recherche rejoint les conclusions de Mintzberg mais jusqu'à un certain point puisque l'on retrouve une divergence entre les entrepreneurs, certains affirmant miser moins sur l'instinct. Tous utilisent leur jugement, mais certain de façon plus intuitive que d'autres.

*Sixième conclusion : calculs effectués pour déterminer la rentabilité d'un projet*

Nous avons vu qu'au-delà de l'intuition, tous les dirigeants de notre échantillon procédaient à des calculs pour déterminer la viabilité du projet d'investissement (initial ou en cours). Ici encore, nous rejoignons les auteurs cités dans le recensement des écrits. Simon (1987) affirme qu'une décision n'est jamais totalement basée sur l'instinct. Une analyse de la situation et des alternatives est incontournable. Nous constatons qu'effectivement, les décisions d'investissement dans un projet ne sont jamais basées totalement sur le pur instinct du dirigeant.

Cependant, plusieurs chercheurs ont affirmé que l'analyse des données financières est restreinte à des domaines périphériques et non comme élément central du processus décisionnel. Or, les dirigeants rencontrés pour cette recherche disent avoir recours à l'analyse pour des décisions aussi centrales que l'investissement dans le projet initial (démarrage ou achat de l'entreprise). Ceci ne peut être considéré comme un domaine périphérique. Nous avons donc une conclusion contraire à celles de chercheurs comme Holmes et Nicholls (1988) ainsi que DeThomas et Fredenberg (1985). Cette dernière conclusion représente le principal point de divergence entre notre recherche et les conclusions des études antérieures.

En résumé, on constate malgré tout une très forte concordance entre les observations de notre étude et celles des recherches antérieures. Sur nos six conclusions, quatre trouvent un écho direct dans la littérature. Notre portrait des comportements financiers des dirigeants de PME est fort semblable à celui dégagé de la revue de littérature. Nous soulevons toutefois deux points non relevés dans les études antérieures : l'analyse des données financières plus détaillée lors des

périodes de difficultés financières et l'analyse non restreinte aux domaines périphériques. Il nous faut toutefois demeurer fort prudente puisque la faible taille de notre échantillon ne nous permet pas de procéder à des généralisations.

À ce stade, nous avons atteint notre premier objectif de recherche, soit identifier les principaux comportements financiers des dirigeants de PME de notre échantillon et les comparer avec les conclusions des recherches antérieures sur le sujet. Nous poussons maintenant notre analyse un cran plus loin. Les différents auteurs sur le sujet n'ont fait que constater les différentes actions des entrepreneurs. Dans la partie suivante, nous tenterons d'apporter des éléments explicatifs aux tendances établies. Autrement dit, nous tentons de découvrir les raisons des comportements identifiés à travers les six conclusions. Cette tentative d'éclaircissement est basée sur un concept central : l'utilité perçue. Dans le prochain bloc, nous tentons de répondre à notre question de recherche. Nous voulons savoir quelle est l'utilité accordée à la gestion financière par le dirigeant de PME et comment ce concept d'utilité perçue peut expliquer ses principaux comportements.

### ***Troisième bloc : L'utilité perçue***

Dans ce troisième et dernier bloc d'analyse, nous nous attaquons à l'élément clé de notre question de recherche, soit l'utilité accordée à la gestion financière par le dirigeant de PME. Nous parlons ainsi d'utilité perçue. Cette section se divise en trois sous-sections. Dans un premier temps, nous tentons de déterminer et qualifier l'utilité perçue pour le dirigeant. Dans un second temps, nous vérifions à l'aide de ce concept les différentes propositions de recherche énoncées dans le chapitre du cadre d'analyse. Finalement, nous tentons d'expliquer les différentes similitudes et divergences dans les comportements financiers des dirigeants rencontrés à l'aide du concept d'utilité perçue.

#### ***La détermination de l'utilité perçue***

En premier lieu, il importe de déterminer l'utilité accordée à la gestion financière par les cinq dirigeants de PME rencontrés. Nous tentons ainsi d'apporter une réponse à notre question de recherche.

À priori, on peut penser que les entrepreneurs rencontrés accordent une certaine importance, et donc une utilité à la gestion financière. En effet, nous avons constaté qu'ils présentaient tous des comportements financiers nombreux. Par exemple, ils demandent de l'information financière au comptable de l'entreprise, ils analysent les données financières disponibles et font intervenir cette analyse lors de la prise de décision. Tous ces comportements sont caractéristiques de la gestion financière et font partie intégrante de la gestion générale de leur entreprise. Le fait de démontrer autant de comportements en matière de gestion financière laisse imaginer que les dirigeants doivent y accorder une certaine utilité.

Nous voulons toutefois une analyse plus fine de la situation. Il serait intéressant d'avoir une idée de l'importance de la gestion financière dans le processus plus général de gestion. S'agit-il d'une activité primordiale, de premier plan ? S'agit-il d'une activité imposée par les demandes de tierces personnes (banquier, autres actionnaires, etc.) ? Pour répondre à ces questions, nous avons recours à plusieurs types d'information. Premièrement, nous avons directement interrogé les dirigeants sur leur perception de l'utilité de la gestion financière pour une PME. Deuxièmement, nous avons relevé différentes opinions offertes spontanément par le dirigeant, sans avoir été interrogé spécifiquement sur le sujet. Troisièmement, nous avons procédé à une déduction de certains éléments de réponse à partir des comportements et des caractéristiques des dirigeants. Toutes ces informations constituent des pistes de réponse qui, une fois regroupées, nous permettent de déterminer l'utilité perçue.

#### Première piste de réponse : la perception du rôle de la gestion financière

Afin de pouvoir déduire l'utilité perçue, nous avons directement interrogé les dirigeants de PME sur leur perception du rôle de la gestion financière dans la gestion plus générale des activités de l'entreprise. Nous les questionnions directement sur la perception d'utilité qu'ils ont de la gestion financière pour le management de leur propre entreprise. Autrement dit, on tentait de savoir s'ils considéraient les différentes activités de gestion financière comme profitables pour leur entreprise.

Quatre dirigeants sur cinq ont mentionné que la gestion financière représentait une fonction primordiale de l'entreprise. Aux dires de ces répondants, elle est la clé du succès financier. La grande majorité des répondants semblent donc a priori y accorder une grande importance. Mais en quoi exactement est-ce utile pour le dirigeant ? Nous leur avons posé la question...



Les quatre mêmes entrepreneurs disent que la gestion financière est utile en premier lieu puisqu'elle permet de suivre l'évolution des affaires de l'entreprise. Grâce à l'activité d'analyse des données financières, on a un portrait financier complet de la société. Deuxièmement, la gestion financière est utile puisqu'elle permet un contrôle et une gestion des coûts. En analysant les données financières de l'entreprise, plus précisément les résultats, on peut identifier des dépenses trop élevées, procéder à des correctifs et arriver à des économies substantielles.

Ainsi, quatre dirigeants reconnaissent que la gestion financière est fort importante, représentant une fonction cruciale de leur entreprise. Ils expliquent son utilité dans deux domaines précis : l'évaluation globale des affaires de l'entreprise et la gestion des coûts. Il est important de noter que ces deux domaines relèvent de ce que nous avons appelé la gestion des affaires courantes de l'entreprise. Aucun des dirigeants ne nous a mentionné l'utilité de la gestion financière pour les décisions d'investissement ou de financement, alors que tous ont déclaré, dans le bloc précédent, utiliser la gestion financière pour effectuer ce type de décision.

Ces quatre dirigeants présentent des opinions fort similaires. Le cinquième dirigeant se démarque toutefois de ce groupe. Interrogé sur le rôle de la gestion financière dans la gestion des différentes activités de l'entreprise, il répond qu'il lui accorde une utilité plutôt faible. Selon lui, l'analyse des données financières est peu pertinente puisqu'il affirme que l'on peut « faire dire ce que l'on veut aux chiffres ». Cette réponse est surprenante et ce, pour deux raisons. Premièrement, il est étonnant qu'un dirigeant présente une opinion si différente des autres entrepreneurs interrogés. Deuxièmement, nous savons que ce dirigeant procède lui-même à une analyse des données financières de son entreprise. Pourquoi procéder à une telle analyse s'il n'en perçoit qu'une utilité fort limitée ?

Nous avons découvert une explication à cette contradiction au fil de la discussion avec cet entrepreneur. Ce dernier a assisté à plusieurs séminaires sur la

gestion financière au courant de sa carrière. Toutefois, ces séminaires n'étaient pas adressés directement à un public de dirigeants d'entreprise de petite taille. Sa définition de la gestion financière relève de l'école traditionnelle classique, adaptée à la grande entreprise. Cette définition théorique, présentant des outils et techniques d'analyse fort développés et complexes, n'est pas adaptée à la réalité de l'entreprise de petite taille. On peut comprendre que ce type de gestion financière n'a qu'une utilité limitée pour le dirigeant de PME.

Cet entrepreneur nous a toutefois parlé de l'importance de bien analyser les différents postes de dépenses de son entreprise et d'en contrôler les coûts. Pour ce, il utilise différentes techniques et outils d'analyse qu'il a adaptés à sa situation. Donc, si un tel effort d'adaptation est effectué et s'il reconnaît l'utilité de l'analyse des coûts, on peut déduire qu'il croit en l'utilité de la gestion financière non pas telle que définie pour la grande entreprise, mais adaptée pour la PME. L'utilité perçue semble toutefois être moindre pour cet entrepreneur que pour les autres dirigeants.

En résumé, on voit que tous les dirigeants de PME reconnaissent l'utilité de la gestion financière. La grande majorité qualifie cette utilité de majeure.

Même si nous avons posé directement la question aux dirigeants, nous ne pouvions considérer leur réponse comme le reflet parfait de leur opinion. Un biais était possible de la part des répondants. En effet, ceux-ci connaissaient notre intérêt pour la gestion financière. Nous leur avons clairement mentionné ce point lors de l'introduction de l'entrevue. Étant au courant de notre intérêt, il est possible que ces dirigeants aient été influencés par cet élément lors de l'élaboration de leur réponse. Par désir tout naturel de plaire et de se conformer à une situation, le répondant peut être tenté de répondre « de la bonne façon », en reconnaissant la pleine utilité de la gestion financière. Aussi, ils savent ce qui est correct de répondre compte tenu de la théorie financière, compte tenu de ce qui est enseigné dans les écoles de gestion. Nous devons donc nous assurer que le

dirigeant avait bien exprimé ses propres convictions et non seulement dit ce qu'il pensait que l'interviewer désirait entendre. Nous avons dû confronter les réponses de cette première question avec d'autres pistes de réponse complémentaires.

### Deuxième piste de réponse : les nouveaux éléments apportés par l'analyse des données

Dans cette section, nous interrogeons le dirigeant sur des sujets complémentaires afin de vérifier s'il croit réellement en l'utilité de la gestion financière. Nous voulons savoir si le processus d'analyse de données financières se traduit réellement par des décisions ou si ces décisions sont prises a priori et justifiées ensuite par l'analyse. Autrement dit, si la décision est prise avant l'analyse des données, la gestion financière n'a qu'une utilité bien relative. Par contre, si l'analyse est à la base du processus décisionnel, alors la gestion financière a une utilité plus importante.

Pour répondre à cette question, nous avons demandé aux dirigeants rencontrés si l'analyse des données financières leur apprenait des nouvelles choses sur l'état des finances de leur entreprise ou si elle ne faisait que confirmer leurs impressions. On peut penser que si le nombre de nouveaux éléments apportés par l'analyse des données est important, l'analyse précédera la prise de décision et la gestion financière aura une forte utilité pour le dirigeant. À l'opposé, si l'analyse ne fait que confirmer des impressions, la décision peut être prise préalablement à l'analyse et la gestion financière aura une utilité perçue beaucoup plus faible.

Les cinq dirigeants s'accordent pour dire que l'analyse des données financières leur apporte des nouveaux renseignements sur leur entreprise. Ces données présentent un portrait chiffré des affaires de l'entreprise. Toutefois, pour certains dirigeants, le nombre de nouveaux éléments d'intérêt fournis par la

gestion financière est limité. L'analyse des données financière confirme davantage les impressions du dirigeant, apportant peu de nouvelles révélations. Pour d'autres, l'apport de l'analyse financière est notable.

La taille de l'entreprise (en termes de nombre d'employés ou du chiffre d'affaires) peut expliquer cette divergence entre les dirigeants rencontrés. Les dirigeants à la tête des entreprises les plus grandes de notre échantillon ont mentionné évaluer la santé financière de leur entreprise par les données financières. Ils ont une entreprise trop grande et complexe pour pouvoir se fier uniquement à leurs impressions et l'analyse est nécessaire pour bien cerner la réalité de leur société. Les dirigeants à la tête d'entreprise de plus petite taille peuvent mieux « sentir » la progression des affaires sans avoir besoin de consultés des informations chiffrées. Lorsque l'entreprise augmente en taille, ceci n'est toutefois plus possible. Un des dirigeants mentionne d'ailleurs clairement ce fait :

« Si tu as une entreprise de 5 à 10 employés, tu peux gérer au pif, ça peut marcher. Mais quand l'entreprise grossit, tu dois suivre l'évolution de tes chiffres... »

À partir des réponses fournies par les dirigeants, il est possible de conclure deux choses. Premièrement, comme tous déclarent apprendre de nouvelles informations grâce à l'analyse des données financières, on peut croire que la décision est formulée en partie après l'analyse. La gestion financière présente donc une certaine utilité pour le dirigeant de PME. Ceci vient confirmer les conclusions de la première piste de recherche.

Deuxièmement, il est possible d'apporter une nuance dans l'utilité perçue. En effet, il semble y avoir un lien à établir entre la taille de l'entreprise et ce concept. Une entreprise de grande taille présente une complexité plus importante dans ses activités, ceteris paribus. Le dirigeant doit se référer aux données financières afin de pouvoir juger de la performance de sa société, ne pouvant se

fier uniquement sur ses impressions. L'utilité perçue semble ainsi être plus importante pour les dirigeants de notre échantillon à la tête des entreprises de plus grande taille.

### Troisième piste de réponse : le rôle de « l'intuitif »

Finalement, pour compléter la détermination de l'utilité perçue, nous avons interrogé les différents dirigeants sur le rôle de « l'intuitif » dans la gestion financière. Nous avons vu avec Simon qu'une décision pouvait tendre davantage vers la logique (évaluation rationnelle des alternatives) ou vers le jugement. Il semblerait, selon Mintzberg, que le dirigeant de PME prend des décisions plutôt basés sur le jugement et l'intuition. Nous voulions donc savoir l'importance accordée par le dirigeant à l'intuition dans la gestion de sa société. On peut alors penser qu'un dirigeant accordant plus d'importance à l'intuition donnera une utilité moindre à l'analyse détaillée, sa décision étant basée davantage sur le jugement que sur l'évaluation rationnelle.

Les opinions des dirigeants sur ce sujet sont très partagées. Trois entrepreneurs disent que l'intuition est une caractéristique essentielle pour le dirigeant de PME. Il s'agit des trois même personnes qui avaient noté l'importance de l'instinct dans le processus de sélection des projets d'investissement. Selon eux, l'intuition et l'instinct permettent à l'entrepreneur de réussir, la ligne entre le succès et l'échec étant fort mince. À l'opposé, les deux autres dirigeants mentionnent que l'intuition n'est pas un élément central de leur gestion. Ils se fient davantage sur la réflexion et l'analyse de la situation.

Comment expliquer cette divergence dans notre échantillon ? Il est évident que la personnalité du dirigeant constitue un premier élément de réponse. Certains individus sont plus cartésiens, d'autres plus intuitifs. Ceci ne permet toutefois pas d'expliquer complètement la division de notre échantillon en deux groupes car

tous les individus rencontrés se sont décrits comme rationnel, méthodique et calculateur. Le deuxième élément de réponse, peut-être plus révélateur, relève de la passion. En effet, il semble y avoir un lien direct entre la passion pour son domaine d'activité et l'importance de la place accordée à l'intuition dans la gestion. Les trois dirigeants qui disent avoir un grand intérêt pour leur secteur d'activité accordent une place importante à l'intuition, écoutent davantage leur instinct. Ils ne se réfèrent pas uniquement à leur bagage de connaissances théoriques, mais « ressentent » les bons projets à démarrer. Ces derniers incluent un aspect émotif à leur gestion. Dans la littérature et la recherche actuelle, on dénote un intérêt marqué pour ce type de gestion basée sur l'intuition, le jugement et la passion. Goleman (1998) s'est particulièrement intéressé à l'aspect émotif de la gestion en élaborant le concept de l'intelligence émotionnelle, qu'il considère comme un facteur clé de la réussite en affaires.

Tel que mentionné précédemment, on pourrait penser que les individus guidés par leur instinct accorderait une utilité plus réduite à la gestion financière. Ceci n'est toutefois pas le cas. Les trois individus qui donnent de l'importance à « l'intuitif » accordent également une utilité très importante à la gestion financière. L'intuition ne remplace pas les pratiques concrètes de gestion financière. La gestion financière appuie l'intuition. On ne peut également conclure que plus « l'intuitif » est considéré comme important par le dirigeant, plus l'utilité accordée à la gestion financière est importante.

Suite à l'analyse des trois pistes de réponse, nous pouvons maintenant déterminer l'utilité accordée par le dirigeant de PME à la gestion financière. Les principaux points retenus sont les suivants :

- ❑ Les dirigeants de PME accordent à la gestion financière une utilité certaine.
- ❑ Cette utilité se retrouve surtout au niveau de l'évaluation des affaires de l'entreprise et de la gestion des coûts. Ces deux domaines relèvent de ce que nous avons appelé la gestion des affaires courantes de l'entreprise.

- L'utilité perçue varie d'un individu à l'autre en fonction de la taille de l'entreprise et la personnalité du dirigeant.
- Il semble y avoir une relation entre la passion pour le domaine d'activité et l'importance accordée à l'intuition dans les décisions. Cependant, aucun lien précis ne peut être établi entre intuition et utilité accordée à la gestion financière.

### ***La vérification des propositions de recherche***

Maintenant que nous avons bien déterminé l'utilité perçue, voyons si nous pouvons vérifier les propositions de recherche identifiées dans le chapitre du cadre d'analyse à l'aide de ce concept et à l'aide des conclusions sur les comportements financiers.

*Première proposition : Le dirigeant de PME reconnaît l'importance de la gestion financière.*

Les principales conclusions de notre recherche nous amènent à accepter cette proposition. En effet, nous avons vu que les dirigeants de notre échantillon présentent plusieurs comportements financiers (production de données financières et pratiques de gestion financière). L'adoption de tels comportements nous fait croire qu'ils en reconnaissent l'importance. De plus, nous avons déterminé qu'ils accordaient une utilité certaine à la gestion financière. Les conclusions sur l'utilité perçue nous permettent donc d'accepter cette proposition sans hésitation. Il est à noter que l'acceptation de cette proposition n'a rien d'étonnant et que le lecteur pouvait s'attendre a priori à ce que le dirigeant de PME reconnaisse du moins en partie l'importance de la gestion financière.

*Deuxième proposition : Le dirigeant de PME utilise la gestion financière de manière intuitive.*

D'après nos conclusions, l'intuition semble avoir un rôle important à jouer en gestion financière, particulièrement lors de la décision d'investissement. Ceci est toutefois plus marqué pour certains dirigeants rencontrés, soit ceux qui dénotent un intérêt marqué, une passion pour leur domaine d'activité. Ces derniers utilisent effectivement l'intuition en gestion financière. Cette deuxième proposition est toutefois rejetée et ce, pour deux raisons. Premièrement, tous les dirigeants rencontrés ne reconnaissaient pas l'importance primordiale de l'intuition en gestion financière. Certains présentaient un caractère beaucoup plus cartésien, prenant des décisions plus rationnelles qu'intuitives. Deuxièmement, mêmes les dirigeants qui accordent une importance à l'intuition appuient leur décision sur un raisonnement logique. La gestion financière est utilisée à la fois de manière intuitive et rationnelle.

*Troisième proposition : Le dirigeant utilise la gestion financière dans son quotidien mais n'a pas le temps de procéder à des analyses détaillées.*

Nous avons vu qu'une utilité majeure de la gestion financière telle que perçue par le dirigeant se situe au niveau de la gestion des affaires courantes ou quotidiennes de l'entreprise. Aussi, nous avons vu que les dirigeants de PME de notre échantillon analysaient les données financières afin d'améliorer les affaires quotidiennes de l'entreprise et poser des actions correctrices. Ces deux éléments nous amènent à accepter la première partie de la proposition. Toutefois, la seconde partie est rejetée. En effet, nous avons vu que certaines catégories de dirigeants procédaient à des analyses très détaillées alors que d'autres préféraient étudier sommairement les données financières.



Ces quelques lignes d'analyse permettent d'établir un lien entre le concept d'utilité et nos présupposés inspirés de la revue de littérature. On constate qu'il n'y a pas parfaite concordance et qu'on doit rejeter plusieurs propositions. Il est toutefois important de se rappeler que notre échantillon est fort limité et qu'il ne s'agit que de tentatives d'explications et non des vérités généralisables. Voyons si maintenant si le concept d'utilité perçue est plus utile pour expliquer les différents comportements financiers des dirigeants de notre échantillon.

### *L'explication des similitudes et des divergences dans les comportements*

Comme dernier point d'analyse, il importe de voir si les conclusions sur l'utilité perçue nous permettent d'expliquer les différentes similitudes et divergences dans les comportements en matière de gestion financière des dirigeants rencontrés. Autrement dit, nous voulons savoir si on peut établir un lien entre l'utilité perçue et nos six principales conclusions sur les comportements.

1. Les données financières sont disponibles et variées. Le dirigeant est peu impliqué dans la construction des documents, mais formule des demandes précises d'informations au comptable. (**similitude**)

2. Les dirigeants analysent sur une base régulière l'état des résultats, les ratios de rentabilité, le rendement et les données complémentaires. Ils suivent une démarche d'analyse précise qui mène à des actions correctrices. (**similitude**)

Les deux premières conclusions peuvent être traitées conjointement. On a découvert que tous les dirigeants de PME rencontrés demandent au comptable de produire des données financières et analysent ces informations. Ces deux comportements peuvent être directement expliqués par le concept d'utilité perçue. Nous savons qu'ils accordent tous une utilité certaine à la gestion financière. La

trouvant utile, il est normal que tous les dirigeants rencontrés présentent plusieurs comportements se rattachant à cette fonction, dont la demande de production de données financière et l'analyse de ces données. La principale utilité perçue étant liée à la gestion des affaires courantes, il est aussi logique que l'analyse effectuée par les dirigeants de PME résulte en des actions correctrices visant à améliorer l'état actuel des finances de l'entreprise.

3. L'analyse est beaucoup plus sommaire lorsque les affaires vont bien et peu d'actions d'amélioration sont entreprises. (**similitude**)

La troisième conclusion est moins directement expliquée par le concept d'utilité perçue. Cependant, il est possible d'établir un lien intéressant. Les dirigeants ont mentionné reconnaître deux principales utilités à la gestion financières : l'évaluation de la progression des affaires de l'entreprise et le contrôle et la gestion des coûts. Cette deuxième utilité identifiée par les dirigeants peut être une source d'explication pour la troisième conclusion. Lorsque les affaires d'une entreprise vont bien, on peut penser que la progression des revenus est intéressante et que les principales dépenses sont à un niveau jugé acceptable. On dit alors que l'entreprise contrôle bien ses coûts. Si tel est le cas, la gestion financière perd de son utilité puisque la gestion des coûts apparaît moins nécessaire. L'utilité perçue étant de beaucoup inférieure en période de prospérité financière, on comprend pourquoi l'analyse des données financières est brève, ne se traduisant que rarement par des actions d'amélioration.

4. L'analyse est effectuée avec plus ou moins de profondeur, de minutie en fonction des individus. **(divergence)**

Nous pouvons établir un lien direct entre la profondeur de l'analyse effectuée et l'importance de l'utilité accordée par le dirigeant à la gestion financière. Ainsi, plus le dirigeant accorde une utilité à la gestion financière, plus il procède à une analyse détaillée. Cette relation semble tout à fait logique, tout individu privilégiant les tâches qui lui apparaissent utiles. Nous pouvons pousser notre analyse plus loin. Les dirigeants de PME de taille plus grande accordent plus d'importance et d'utilité à la gestion financière. Il leur est nécessaire de procéder à une analyse des chiffres afin d'avoir un portrait des finances de leur entreprise. Il est ainsi normal de penser qu'une entreprise de taille plus importante, présentant une complexité accrue, nécessitera une analyse des données financières plus poussée. Le concept d'utilité perçue fournit une bonne source d'explication à cette première divergence entre dirigeants.

5. Pour certains dirigeants, l'investissement dans des projets (initial ou en cours) est motivé premièrement par leur passion, leur intérêt, leur instinct. **(divergence)**

L'utilité perçue ne peut servir d'explication pour cette deuxième divergence dans les comportements financiers des différents dirigeants. En effet, nous avons vu qu'il ne semblait pas y avoir de lien direct entre l'intuition et la perception d'utilité de la gestion financière. Cependant, nous avons établi une relation claire entre la passion pour le secteur d'activité et l'importance de l'intuition, de l'instinct dans la gestion financière en général et la décision d'investissement en particulier. Il semble que les dirigeants qui font intervenir l'intuition lors de la décision de débiter ou non un projet (initial ou en cours) sont les mêmes dirigeants qui éprouvent une grande passion, un intérêt marqué pour

leur domaine d'activité. Les dirigeants qui utilisent uniquement la logique rationnelle pour déterminer les projets à entreprendre présentent rarement une passion très marquée pour leur secteur d'emploi. Pour le premier groupe, leur décision comporte une composante émotive.

6. Des calculs précis sont effectués par le dirigeant pour évaluer la rentabilité potentielle d'un projet. (**similitude**)

Cette dernière conclusion ne peut être expliquée directement par l'utilité perçue. En effet, les dirigeants ont uniquement identifié les domaines relevant de la gestion des affaires courantes comme utilités de la gestion financière. Il est possible que les dirigeants perçoivent une utilité à la gestion financière lors des décisions d'investissement, mais comme aucun n'en fait mention, on ne peut le supposer. On doit alors avouer que notre modèle n'explique pas cette sixième et dernière conclusion et que l'on doit trouver élément de réponse ailleurs. Ceci déborde toutefois de la présente étude.

En conclusion, il est important de préciser que nous avons fourni des explications possibles pour les comportements financiers à partir d'un seul concept, soit l'utilité perçue. Aussi, nous sommes consciente du fait que la gestion financière en PME représente un domaine fort complexe qui comprend de multiples variables ayant des influences sur le comportement du dirigeant. Par exemple, nous avons choisi de ne pas nous attarder sur les différences de personnalité entre les individus rencontrés dans le cadre de cette recherche. Il est toutefois évident que les caractéristiques personnelles représentent des sources d'explications aux divergences soulevées en matière de pratiques de gestion financières. Aussi, nous prions le lecteur de se rappeler que notre recherche est essentiellement exploratoire. La faible taille de notre échantillon ne nous permet pas de procéder à des généralisations et les éléments d'explication fournis ne sont

que des hypothèses qui restent à être vérifiées. Toutefois, nous croyons que le recours au concept d'utilité perçue par le dirigeant permet un pas de plus vers la compréhension de la gestion financière en PME.

## **Conclusions**

---

Après avoir vu les principales étapes et conclusions de la présente recherche, il importe maintenant de se questionner sur ses différentes contributions. En effet, il faut se rappeler qu'une étude n'est intéressante que si elle contribue à l'avancement des connaissances dans un domaine précis. Cette recherche contribue au domaine de la gestion financière en PME de trois façons principales.

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

Notre deuxième contribution se situe au niveau de l'identification des divergences dans les comportements financiers des dirigeants de notre échantillon. Bien que les similitudes soient plus nombreuses, nous avons identifié deux points

de divergence entre les dirigeants rencontrés. Premièrement, le niveau de détails et la profondeur de l'analyse des données financière effectuée varie de façon importante d'un entrepreneur à l'autre. Certains regardent brièvement les chiffres, les données, dressent un portrait global de la situation et identifie quelques éléments clé d'explication. D'autres procèdent à une analyse beaucoup plus fine, étudiant les chiffres avec minutie, s'attardant sur le moindre écart aux prévisions, recherchant l'explication précise de toute anomalie. La deuxième différence dans les comportements se situe au niveau de la décision d'investissement d'un projet en cours. Nous constatons deux catégories de dirigeants : un premier groupe est guidé principalement par leur instinct lors de la décision d'investissement alors qu'un second groupe se base surtout sur des calculs de rentabilité. L'identification de ces deux divergences constitue une contribution importante à la recherche dans ce domaine, les études antérieures se concentrant davantage sur les similitudes et pratiques communes de gestion financière.

La contribution la plus importante de cette recherche réside dans l'élaboration du concept d'utilité perçue. Nous avons avancé que cette notion peut servir d'explication autant à la présence des similitudes que des divergences en matière de pratiques de gestion financière. Nous avons défini l'utilité perçue comme le rôle et l'importance accordée à la gestion financière par le dirigeant de PME. D'après les réponses fournies et déduites, il fut identifié que tous les dirigeants de notre échantillon accordent une utilité certaine à la gestion financière. Ceci peut expliquer leurs nombreux comportements financiers. Il semble également que l'utilité perçue augmente avec la taille de l'entreprise. En effet, plus le chiffre d'affaire et le nombre d'employés sont importants, plus le dirigeant doit se fier à l'analyse des données financières pour avoir une idée de la santé financière de son entreprise. La gestion financière semble alors avoir une utilité perçue supérieure. On constate également un lien direct entre l'utilité perçue et la profondeur de l'analyse effectuée. Plus un dirigeant accorde de l'importance à cette fonction, plus il procède à une analyse détaillée des chiffres. Bien que ce concept soit fort intéressant et permette une compréhension plus fine de la gestion

financière en PME, il ne peut expliquer l'ensemble des divergences dans les comportements des dirigeants. On ne peut établir un lien clair entre le rôle de l'intuitif dans la gestion financière et l'utilité perçue. Pour ce dernier point, il semble que la passion pour le secteur d'activité soit un élément plus révélateur et explicatif.

### *Les limites de la recherche*

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

Premièrement, nous ne pouvons considérer notre échantillon comme représentatif de la population des dirigeants de PME québécoises. La faible taille de notre échantillon (5 entreprises) ne nous permet pas de procéder à une généralisation de nos conclusions. Bien que nous ayons dénoté de multiples points communs dans le comportement des entrepreneurs rencontrés, il serait nécessaire d'en rencontrer plusieurs autres avant de pouvoir parler de traits caractéristiques des dirigeants de PME. De plus, nous avons nous-mêmes choisi les entreprises étudiées en fonction de la disponibilité des dirigeants. Bien que nous ayons établi une série de critères de sélection, aucune technique particulière ne fut utilisée lors du processus de sélection afin d'assurer la représentativité de notre échantillon. Les entreprises visitées proviennent de plusieurs industries différentes. Les dirigeants rencontrés ont des formations et des expériences diverses. Nous avons donc un échantillon relativement hétérogène. Pourtant, nous ne pouvons affirmer qu'il reflète les différents profils d'entrepreneurs et les différentes catégories de PME de la société québécoise. La faible taille de notre échantillon et sa non-




représentativité nous amènent donc à une prudence dans la présentation de nos conclusions.

La deuxième limite relève de notre subjectivité de chercheur. Nous avons fait le choix de procéder à une recherche exploratoire, sans hypothèses préétablies, sans variables précises à mesurer. La chercheuse avait donc une grande liberté d'action autant sur le terrain que lors de l'analyse des données. Cette liberté se manifeste premièrement lors de l'entretien semi-directif. Les possibilités de dérive, les facteurs émotifs, les biais d'interprétation... Tous ces éléments constituent des limites à notre recherche. Il est en effet possible que la chercheuse ne pose pas les bonnes questions, qu'elle ne réussisse pas à soutirer les informations désirées, ce qui mène à une base de données recueillies incomplète. Nous avons choisi cette technique de collecte de données en connaissant parfaitement les risques qui y sont liés. Elle semblait toutefois la plus appropriée pour atteindre notre objectif de recherche. Les biais d'interprétation sont également présents lors de l'étape d'analyse des résultats. Nous avons procédé sans outil précis, en tentant simplement de dégager un sens au matériel disponible, par la lecture et la relecture. Certains pourraient affirmer que cette technique d'analyse amène à des conclusions non significatives. Selon nous, il s'agissait de la seule méthode permettant de brosser un portrait des pratiques de gestion financière, en respectant l'essence des différents entrepreneurs et sans tomber dans le détail non significatif.

### *Les avenues futures de recherche*

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

Premièrement, il serait intéressant de voir si la démarche d'analyse des états financiers identifiée par notre recherche est répandue à travers l'ensemble de la population des dirigeants de PME. Nous savons que tous les dirigeants de notre échantillon suivaient une démarche d'analyse fort similaire. Deuxièmement, le rôle de « l'intuitif » dans la gestion financière des entreprises de petite taille constitue un terrain d'exploration encore vierge qui mérite une plus grande attention. Il serait intéressant de définir plus clairement le lien entre l'intuitif et la passion pour le domaine d'activité. Troisièmement, on pourrait éclaircir le rôle de la gestion financière dans les décisions « centrales » et périphériques. Nous savons que la présente recherche et les études antérieures présentent à ce sujet des conclusions contradictoires. Finalement, il serait intéressant de définir davantage le concept d'utilité perçue et d'établir des liens entre les pratiques de gestion financière des dirigeants de PME et leur perception de l'utilité d'une telle discipline.



***Annexe 1***  
***Questionnaire d'entrevue***

***Présentation de l'entrevue***

- ❑ Sujet d'intérêt : la gestion financière en PME, point de vue du dirigeant
- ❑ Entrevue d'une durée maximale de 3 heures
- ❑ 3 volets : portrait et historique de l'entreprise, profil du dirigeant, pratiques et opinions sur la gestion financière
- ❑ Demandez l'accord de l'interviewé pour l'enregistrement de l'entrevue

***I – Portrait et historique de l'entreprise***

- ❑ Portrait actuel de l'entreprise :
  - Nom complet de l'entreprise
  - Produits / services offerts
  - Chiffre d'affaires
  - Nombre d'employés
  - Contexte / Environnement de l'entreprise
  - Phase du cycle de vie
  
- ❑ Historique de l'entreprise
  - Date de fondation
  - Fondateur
  - Motivations initiales
  - Produits / services initiaux
  - Principales étapes de l'histoire de l'entreprise

## ***II - Données sur l'entrepreneur***

- ❑ Formation / Formation en finance
- ❑ Expérience passée (emplois antérieurs, expérience en gestion)
- ❑ Dans l'entreprise depuis combien d'années (démarreur ou non )
- ❑ Motivations initiales et actuelles

## ***III - La gestion financière***

### *A) La production de données financières*

- ❑ Production des états financiers traditionnels (Bilan et État des résultats)
  - Fréquence de production
  - Détaillés ou sommaires
  - Construction de prévisionnels
- ❑ Production de budget de caisse / état de mouvement de la trésorerie
  - Fréquence de production
  - Détaillé ou sommaire
- ❑ Responsabilité de la production
  - Comptable interne ou externe
  - Implication du dirigeant

***B) L'utilisation et l'analyse des données financières***

- Parlez-moi de la gestion financière dans votre entreprise.
  - Qui s'en occupe ? (qui)
  - Qu'est-ce qui est fait ? (quoi)
  - Comment est-ce fait ? Quels outils ? (comment)
  
- La décision d'investir dans le projet initial:
  - Évaluation de la rentabilité
  - Calculs effectués (lesquels et par qui )
  
- Décisions d'investir dans des projets en cours de route
  - Comment avez-vous pris cette décision, comment savoir si avantageux financièrement?
  - Chiffres analysés ? Calculs ?
  - Par qui ?
  
- Comment savoir si l'entreprise se porte bien financièrement ?
  - En termes de bénéfice satisfaisant ?
  - En termes de liquidités (argent disponible) ?
  - Que faites-vous quand vous n'êtes pas satisfait du résultat ?
  
- Vous avez des états financiers... En quoi vous servent-ils, vous sont-ils utiles ?
  - Analyse des données financières ?
  - Par qui (comptable ou dirigeant) ? Rôle du dirigeant dans l'analyse ?
  - À quelle fréquence ?
  - Calculs de ratios ?
  - Comparaisons temporelle ou sectorielle ?
  - Que faites-vous avec le résultat de vos analyses ?
  - Que faire quand les affaires vont mal ? (Actions correctives)

- Deux questions ouvertes, deux questions d'opinion (seulement si non répondu avant)
  - D'après vous, quelle est l'utilité de la gestion financière au quotidien ?
  - D'après vous, quel est le rôle de l'intuitif dans la gestion financière ?

***C) Le sens de la gestion financière (à ne pas poser, déduire des réponses antérieures)***

- Quelle est la pertinence d'un exercice de gestion financière formel pour votre entreprise ? Cela vous apporte-t-il quelque chose de plus que l'intuitif ?
- Perception de l'utilité de la gestion financière ?
- Perception de l'utilité des outils financiers ?
- Sens de la gestion financière pour vous ?

***Conclusion de l'entrevue***

- Documentation possible
- Anonymat désiré
- Questions de la part de l'entrepreneur
- Appel subséquent, nouvelle rencontre
- Informer sur la suite (rencontre avec d'autres entrepreneurs, analyse des données, rédaction du mémoire)
- Remerciements

***Annexe 2***  
***Guide de réponse***

***Situation de l'entrevue***

- Entreprise :
- Personne rencontrée :
- Heure et endroit du rendez-vous :
- Durée de la rencontre :
- Notes :
  - Visite de l'entreprise
  - Documents fournis

***1- Données sur l'entreprise***

- Nom complet de l'entreprise :
- Produits / services offerts :
- Chiffre d'affaires :
- Employés :
- Contexte / Environnement :
- Phase du cycle de vie :
- Naissance de l'entreprise:
  - Date de fondation:
  - Fondateur:
  - Motivations initiales:
  - Produits et services initiaux:

## ***2- Les grandes étapes de l'entreprise***

### ***3- Données sur l'entrepreneur :***

- Âge :
- État civil :
- Formation :
- Formation en finance :
- Expérience passée :
- Dans l'entreprise depuis combien d'années :
- Motivations initiales



#### ***4- La gestion financière***

- ❑ Outils financiers
- ❑ Exemples de décisions financières / de comportements financiers
- ❑ Opinions sur la finance
- ❑ Production des états financiers
- ❑ Utilisation et analyse des données financières
- ❑ La rentabilité du projet initial ou des projets en cours
- ❑ Intuitif dans la gestion financière
- ❑ Le rôle de la gestion financière au quotidien
- ❑ Satisfaction de la rentabilité / de l'état des finances

#### ***5- Autres renseignements fournis par l'entrepreneur***

- ❑ Opinions sur la PME
- ❑ Opinions sur la gestion / prise de décision / vision

#### ***6- Impressions et commentaires personnels***

***Annexe 3******Fiches signalétiques des entreprises visitées***

## **FICHE SIGNALÉTIQUE**

### **Groupe Nadeau inc.**

<b>1. Données sur l'entreprise</b>	
<i>Nom complet de l'entreprise</i>	<i>Groupe Nadeau inc.</i>
<i>Date de fondation</i>	<i>1946</i>
<i>Fondateur</i>	<i>M. Nadeau, le père du président actuel</i>
<i>Président actuel</i>	<i>Jean-François Nadeau</i>
<i>Localisation</i>	<i>Ste-Mélanie</i>
<i>Secteur d'activité</i>	<i>Transport, entreposage et vente au détail</i>
<i>Nombre d'employés</i>	<i>140</i>
<i>Chiffre d'affaires</i>	<i>Non mentionné</i>

## **2. Historique de l'entreprise**

- **1946 :** Le père de M. Nadeau échange une lieuse à foin contre un camion de transport. Ainsi débute l'entreprise. Au départ, il transporte des animaux à Montréal et ramène des ménages.
- **Entre 1946 et 1987 :** L'entreprise se diversifie. On ajoute le transport scolaire et on fait de la vente au détail, par un dépanneur. Ouverture d'une sablière. Le frère de Jean-François prend la relève du père.
- **1987 :** Décès du frère de Jean-François suite à un accident de travail. Jean-François devient le président de l'entreprise. L'entreprise emploie alors 40 personnes.
- **Entre 1987 et 1998 :** M. Nadeau s'associe avec des partenaires et devient copropriétaire d'une entreprise de transport située sur la rive sud de Montréal.
- **1998 :** Ouverture de l'entrepôt réfrigéré. L'entreprise emploie désormais 140 personnes.

<b>3. Profil du président actuel</b>	
<b><i>Formation</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>DEC en pilotage</i></li> <li>- <i>Cours de perfectionnement en administration, dont certains cours en finance</i></li> </ul>
<b><i>Expérience passée</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Il a toujours travaillé dans l'entreprise familiale</i></li> </ul>
<b><i>Expérience dans l'entreprise</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Il a travaillé comme directeur des opérations depuis 1980, pendant 6 ou 7 ans</i></li> <li>- <i>Il est devenu président de l'entreprise en 1987</i></li> <li>- <i>Il est donc dans l'entreprise depuis 18 ou 19 ans</i></li> </ul>
<b><i>Motivations initiales</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>M. Nadeau a pris la relève suite au décès de son frère qui était à la tête de l'entreprise</i></li> <li>- <i>Il a assuré la continuité de l'entreprise familiale</i></li> </ul>

## **FICHE SIGNALÉTIQUE**

### ***GRS International inc.***

<b>1. Données sur l'entreprise</b>	
<b><i>Nom complet de l'entreprise</i></b>	<i>GRS International inc.</i>
<b><i>Date de fondation</i></b>	<i>1951</i>
<b><i>Fondateur</i></b>	<i>Gareau Robert Séguin</i>
<b><i>Président actuel</i></b>	<i>Guy Lapointe</i>
<b><i>Localisation</i></b>	<i>Boucherville</i>
<b><i>Secteur d'activité</i></b>	<i>Production de pièces métalliques</i>
<b><i>Nombre d'employés</i></b>	<i>85 employés</i>
<b><i>Chiffre d'affaires</i></b>	<i>9 millions de dollars</i>

## **2. Historique de l'entreprise**

- ***1951 :*** *Gareau Robert Séguin fonde l'entreprise à Montréal. Cette dernière se spécialise dans le machinage à précision pour l'aéronautique. Plus tard, suite à la perte de clients importants, l'entreprise se recycle dans la fabrication de matrices, dans l'emboutissage et dans l'usinage du métal en feuilles.*
- ***1974 :*** *M. Lapointe entre dans l'entreprise à titre de directeur général. Deux mois plus tard, décès de M. Séguin.*
- ***1975 :*** *Après quelques difficultés avec la succession, M. Lapointe devient propriétaire et président de l'entreprise. Cette dernière emploie alors environ 25 employés.*
- ***Entre 1975 et 1999 :*** *L'entreprise se spécialise de plus en plus dans l'usinage du métal en feuilles. L'entreprise emploie désormais 85 employés.*

### 3. Profil du président actuel

<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Douzième année scientifique</li> <li>- Cours de perfectionnement en administration, mais non en finance</li> <li>- Apprentissage de la comptabilité et de la finance en travaillant pour une institution bancaire</li> </ul>
<b>Expérience passée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptable pour une institution bancaire</li> <li>- Vendeur de systèmes de comptabilité</li> <li>- Directeur de succursale pour une entreprise spécialisée dans l'entretien ménager</li> </ul>
<b>Expérience dans l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il fut initialement directeur général de l'entreprise pendant moins d'un an</li> <li>- Propriétaire et président de l'entreprise depuis 1975</li> <li>- Il est donc dans l'entreprise depuis 25 ans</li> </ul>
<b>Motivations initiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désir de relever un défi</li> <li>- Intérêt à travailler dans une entreprise manufacturière</li> <li>- Intérêt à travailler avec le groupe d'employés</li> </ul>

## **FICHE SIGNALÉTIQUE**

### ***Patios et Clôtures inc.\****

<b>1. Données sur l'entreprise</b>	
<b><i>Nom complet de l'entreprise</i></b>	<i>Patios et Clôtures inc.</i>
<b><i>Date de fondation</i></b>	<i>1972</i>
<b><i>Fondateur</i></b>	<i>Pierre Grenier</i>
<b><i>Président actuel</i></b>	<i>Pierre Grenier</i>
<b><i>Localisation</i></b>	<i>Basses Laurentides</i>
<b><i>Secteur d'activité</i></b>	<i>Fabrication de patios et clôtures en PVC</i>
<b><i>Nombre d'employés</i></b>	<i>75 à 80 employés</i>
<b><i>Chiffre d'affaires</i></b>	<i>15 millions de dollars</i>

## **2. Historique de l'entreprise**

- ***1972*** : *M. Grenier décide de fonder son entreprise. Il s'associe avec un petit fabricant de clôtures et de balançoires de la région. Rapidement, il décide de diversifier leur production en fabricant des patios et galeries en bois et en PVC.*
- ***1975*** : *M. Grenier rachète la participation de l'artisan et s'associe avec son cousin. Il abandonne la fabrication des balançoires pour se concentrer sur les patios et clôtures. Ouverture d'une nouvelle usine de production.*
- ***1983*** : *Repositionnement de l'entreprise. Fabrication de produits haut de gamme.*
- ***1992*** : *Suite à la récession et la crise du bâtiment, M. Grenier décide d'exporter aux États-Unis et en France.*

---

\* À la demande du président de l'entreprise, le nom de l'entreprise et du président, le secteur d'activité et l'historique de l'entreprise ont été modifiés afin d'assurer l'anonymat. Les autres informations sont similaires aux données fournies lors de l'entrevue.

<b>3. Profil du président actuel</b>	
<b><i>Formation</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formation générale, baccalauréat ès arts</i></li> <li>- <i>Cours de perfectionnement suivis, entre autres en finance</i></li> </ul>
<b><i>Expérience passée</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formateur en comptabilité et mathématiques auprès d'employés de bureau</i></li> <li>- <i>Agent de développement auprès d'entrepreneurs</i></li> </ul>
<b><i>Expérience dans l'entreprise</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Président de l'entreprise depuis sa fondation, soit depuis 27 ans</i></li> </ul>
<b><i>Motivations initiales</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Désir d'avoir sa propre entreprise</i></li> <li>- <i>Désir de travailler le bois</i></li> <li>- <i>Désir d'habiter en région</i></li> </ul>



## FICHE SIGNALÉTIQUE

### Villa Les Tilleuls

1. Données sur l'entreprise	
<i>Nom complet de l'entreprise</i>	Villa Les Tilleuls
<i>Date de fondation</i>	1987
<i>Fondateur</i>	Réginald Ratle
<i>Président actuel</i>	Réginald Ratle
<i>Localisation</i>	Laval
<i>Secteur d'activité</i>	Résidence pour personnes âgées
<i>Nombre d'employés</i>	50 employés
<i>Chiffre d'affaires</i>	1,8 millions \$

## 2. Historique de l'entreprise

- *Milieu des années 80* : Suite à l'identification d'une opportunité dans le marché, M. Ratle décide de fonder une résidence privée pour personnes âgées.
- *Août 1986* : La construction de la bâtisse débute. En juin 1987, les premiers résidents autonomes, sept au total, font leur entrée dans l'établissement.
- *1988 et 1989* : L'ensemble des lits de la résidence sont occupés, pour un total de soixante résidents.
- *1990* : Des conflits avec une centrale syndicale vient ralentir les activités. En 1994, le nombre de résident est à son plus bas avec 28 résidents sur une possibilité de 72.
- *1994* : Afin d'augmenter sa clientèle, l'entreprise soumissionne auprès de la Régie régionale pour un projet d'achat de place (PAP). Villa Les Tilleuls héberge 28 nouveaux résidents en perte d'autonomie.
- *1998* : Villa Les Tilleuls accepte d'héberger des résidents de la Cité de la Santé, un hôpital de la région. 18 nouveaux résidents également en perte d'autonomie viennent y demeurer. Toutes les chambres de la résidence sont maintenant occupées.

### 3. Profil du président actuel

<b><i>Formation</i></b>	- <i>Formation en génie civil</i>
<b><i>Expérience passée</i></b>	- <i>Directeur de la construction dans une grande entreprise</i> - <i>Travail à la pige comme expert ingénieur</i> - <i>Propriétaire et dirigeant d'une entreprise d'expertise en membrane</i>
<b><i>Expérience dans l'entreprise</i></b>	- <i>Président de l'entreprise depuis sa fondation en 1987, soit depuis 12 ans</i>
<b><i>Motivations initiales</i></b>	- <i>Désir de réduction des cycles de vente de son autre entreprise</i> - <i>Motivations monétaires</i>

**FICHE SIGNALÉTIQUE**  
**Boulangerie Premières Moissons**

<b>1. Données sur l'entreprise</b>	
<i>Nom complet de l'entreprise</i>	<i>Boulangerie Premières Moissons inc.</i>
<i>Date de fondation</i>	<i>1992</i>
<i>Fondateur</i>	<i>Liliane Colpron, sa fille et ses deux fils</i>
<i>Présidente actuelle</i>	<i>Liliane Colpron</i>
<i>Localisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Le siège social est situé à Vaudreuil-Dorion</i></li> <li>- <i>11 succursales situées dans la grande région métropolitaine</i></li> </ul>
<i>Secteur d'activité</i>	<i>Boulangerie et Pâtisserie, vente au détail</i>
<i>Nombre d'employés</i>	<i>500 employés</i>
<i>Chiffre d'affaires</i>	<i>23 millions de dollars</i>

## 2. Historique de l'entreprise

- *Avant 1992 : Après la mise sur pied de trois entreprises, toutes dans le domaine de la boulangerie, Mme Colpron décide de revenir à son amour premier : la vente au détail. Elle vend sa dernière entreprise.*
- *1992 : Ouverture de la première succursale à Vaudreuil-Dorion. Cette succursale comprend une usine de production de viennoiseries. À l'époque, le concept comprend la boulangerie, la charcuterie et les sandwiches. Après des débuts décevants, amélioration du concept avec l'ajout d'un volet pâtisserie (gâteaux sophistiqués). On décide également d'ouvrir d'autres succursales afin de profiter d'économies d'échelles au niveau de la production.*

- **1993** : Ouverture de la succursale de Terrebonne. À cette dernière, on annexe une usine de production des charcuteries distribuées éventuellement dans tout le réseau. Ajout au concept d'un coin d'épicerie fine afin de solidifier la marque de commerce.
- **1994** : Ouverture au marché Jean-Talon de la première succursale fonctionnant par partenariat. Ouverture plus tard dans l'année de quatre nouvelles succursales afin de rentabiliser les usines : Marché Atwater, Longueuil, Gare Centrale et Marché Maisonneuve. Agrandissement des deux usines (Vaudreuil-Dorion et Terrebonne).
- **1995** : Ouverture de trois nouvelles succursales.
- **1997** : Agrandissement des usines pour une seconde fois.
- **1998** : Ouverture de la succursale de Repentigny. Essai de la forme de propriété par franchise.

### 3. Profil de la présidente actuelle

<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Études secondaires</li> <li>- Cours de perfectionnement en gestion des ressources humaines et communication</li> <li>- Apprentissage du métier de boulanger par ses entreprises précédentes</li> </ul>
<b>Expérience passée</b>	<p>Elle a démarré 3 autres entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une boulangerie, vente au détail</li> <li>- Une boulangerie artisanale située au centre-ville</li> <li>- Une boulangerie industrielle, spécialisée en pâte crue congelée</li> </ul>
<b>Expérience dans l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présidente de l'entreprise depuis sa fondation en 1992, soit depuis 7 ans</li> </ul>
<b>Motivations initiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amour du métier de boulanger</li> <li>- Désir de retour à la vente au détail afin d'être plus près du consommateur</li> </ul>

## ***Bibliographie***

---

Alber, Hans, *La sociologie critique en question*, Presses Universitaire de France, Paris, 1987

Belletante, Bernard, « Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.4, No.1, 1991, pp. 49-79

Belletante, Bernard et Levratto, Nadine, « Finance et PME : quels champs pour quels enjeux ? », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 8, Nos 3-4, 1995, pp. 5-41

Berryman, Joyce, « Small Business Failure and Bankruptcy : A Survey of Litterature », *European Small Business Journal*, Vol. 1, No. 4, 1983, pp. 47-59

Berthelot, Jean-Michel, *L'intelligence du social*, Presses Universitaires de France, Paris, 1990

Bhide, Amar, « The Questions Every Entrepreneur Must Answer », *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, Novembre-Décembre 1996, pp. 120-131

Brien, Robert et Sénécal, Jean, *Comptabilité 1 : Principes et Applications*, 2<sup>e</sup> Édition, Éditions Gaëtan Morin, Boucherville, 1993

Brophy, David J. et Shulman, Joel M., « A Finance Perspective on Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 3, Printemps 1992, pp. 61-71

Burstiner, Irving, *The Small Business Handbook : A Comprehensive Guide to Starting and Running Your Own Business*, Fireside, New York, 1989

Chapellier, Philippe, « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 10, No. 1, 1997, pp. 9-41

Colot, Vincent et Michel, Pierre A., « Vers une théorie financière adaptée aux PME : Réflexion sur une science en genèse », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 9, No. 1, 1996, pp. 144-166

Coulaux, Alain et Dervaux, Bernard, *Dictionnaire de management et de contrôle de gestion*, Les Éditions Dunod, Paris, 1986

Dallaire, Caroline, *Les caractéristiques typiques des gestionnaires créatifs*, Montréal, 1995

D'Amboise, Gérald, *Personnal Characteristics, Organizational Practices, and Managerial Effectiveness : A Comparative Study of French and English-speaking Chief Executives in Québec*, Thèse de Doctorat, University of California, Los Angeles, 1974

D'Amboise, Gérald et Bakanibona, Athanase, « La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques : Conclusions et Recommandations », *Revue Internationale P.M.E.*, 1990, pp. 147-166

DeThomas, A.R. et Fredenberg, W.B., « Accounting Needs of Very Small Business », *CPA Journal*, Vol. 55, No. 10, 1985, pp. 14-23

Di Martino, Michel, *Guide financier de la PME*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1979

- Émond-Péloquin, Louise, *Les successeuses dans les entreprises familiales québécoises*, Montréal, 1992
- Enrègle, Yves et Thiétart, Raymond-Alain, *Précis de direction et de gestion*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1985
- Gaskill, LuAnn Ricketts; Van Auken, Howard E. et Manning, Ronald A., « A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure », *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 4, Octobre 1983, pp. 18-27
- Gasse, Yvon, « L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME », *Revue P.M.O.*, Vol. 4, No. 1, 1989, pp. 3-11
- Goleman, Daniel, *L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*, Éditions Robert Laffont, Paris, 1997
- Goleman, Daniel, *L'intelligence émotionnelle 2 : Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, Éditions Robert Laffont, Paris, 1998
- Grawitz, Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, Huitième édition, Éditions Dalloz, Paris, 1990
- Hamoir, Olivier, « Les enjeux de la structure financière d'une entreprise », *Revue Gestion 2000*, No. 4, 1993, pp. 91 à 103
- Holmes, Scott et Nicholls, Des, « An Analysis of the Use of Accounting Information by Australian Small Business », *Journal of Small Business Management*, Avril 1988, pp. 57-68

- Huberman, A. Michael et Miles, Matthew B., *Analyse des données qualitatives : Recueil des nouvelles méthodes*, Éditions De Boeck, Bruxelles, 1991
- Kemkeng, Bernard, « Un modèle d'analyse de gestion financière pour les PME », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1990, pp. 73-76
- Lapierre, Laurent, « La subjectivité, le jugement et la direction », *Habilités de direction, Revue Gestion*, 2<sup>e</sup> Édition, Collection « Racines du Savoir », 1998
- Laroche, Gabriel, *La PME au Québec : Une manifestation de dynamisme économique*, Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu, Mai 1998
- Luoma, Gary A., *Accounting Information in Managerial Decision-Making for Small and Medium Manufacturers*, National Association of Accountants, New York, 1967
- Marshall, Catherine et Rossman, Gretchen B., *Designing Qualitative Research*, Deuxième Édition, Sage Publications, Thousand Oaks, Californie, 1995
- Mayo, Herbert B. et Rosenbloom, Bert, « Ratio Analysis for the Small Businessman », *Journal of Small Business Management*, Vol. 13, No. 1, 1975, pp. 9-11
- McMahon, Richard G. P. et Holmes, Scott, « Small Business Financial Management Practices in North America : A Literature Review », *Journal of Small Business Management*, vol. 29, No. 2, Avril 1991, pp. 19-29
- McMahon, Richard et Davies, Leslie, « Financial Reporting and Analysis Practices in Small Enterprises : Their Association with Growth and Financial



Performance », *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 1, Janvier 1994, pp. 9-17

Mintzberg, Henri, « Planning on the Left Side of the Brain and Managing on the Right », *Harvard Business Review*, Juillet-Août 1976, pp. 49-58

OCDE, *Perspectives de l'emploi*, septembre 1985

Page, Jean-Paul, *Gestion financière pour experts comptables et financiers*, Les Éditions DTR, Sherbrooke, 1996

Perreault, Yvon G. et Dell'Aniello, Paul, *La gestion financière et la PME*, Programmation Formation de l'Homme d'Affaires PME Inc., Ottawa, 1983

Poupart et al., *La recherche qualitative : Diversité des champs et des pratiques au Québec*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1998

Quivy, Raymond et Van Campenhoudt, Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995

Raush, Edward N., *Financial Management for Small Business*, Amacom, New York, 1979

Robinson, R.B. et Pearce, J.A., « Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning », *Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 128-137

Scott Jr., David F.; Gray, Otha L. et Bird, Monroe M., « Investing and Financing Behavior of Small Manufacturing Firms », *MSU Business Topics*, Vol. 20, No. 3, 1972, pp. 29-38

Silverman, David, *Interpreting Qualitative Data : Methods For Analysing Talk, Text and Interaction*, Sage Publications, Londres, 1993

Simon, Herbert A., « Making Management Decisions : the Role of Intuition and Emotion », *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 1, 1987, pp. 57-64

Soler, Louis-Georges, « Décisions financières et incertitudes », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1990, pp. 47-56

Sylvain, Fernard, *Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes*, Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto, 1982

Teal, Thomas, « The Human Side of Management », *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 35-46

Walker, Ernest W. et Petty II, J. William, *Financial Management of the Small Firm*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1978

Weber, Max, *Économie et Société*, 1956

Yin, Robert K., *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, Newbury Park, Californie, 1984

## **Table des matières**

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 - Revue de littérature</b>	<b>5</b>
1. La gestion financière classique	6
Une définition	6
Les utilités pour les dirigeants de grandes entreprises	7
2. La gestion financière et la PME	9
Premier courant de pensée : L'adaptation de la théorie financière classique	9
Deuxième courant de pensée : vers une nouvelle théorie financière	11
Les utilités de la gestion financière pour la PME	13
3. La décision et la planification en PME	16
La décision en PME	16
La planification en PME	17
4. Le dirigeant de PME et l'utilisation des données financières	21
Le rôle du dirigeant de PME dans la gestion financière	21
L'utilisation des données financières par les dirigeants d'entreprise	22
<b>Chapitre 2 – Le cadre d'analyse</b>	<b>25</b>
1. La problématique	26
A) Catégorisation des auteurs	26
Deuxième approche : La gestion financière pour la PME et son contexte	27
Troisième catégorie : La gestion financière pour la PME et le dirigeant de PME	28
B) La problématique choisie	29
2. Le cadre théorique	32
A) L'herméneutique	32
B) Les propositions de recherche	37
Conclusions sur le dirigeant de PME	38
Conclusions sur le comportement en matière de gestion financière	39
Les véritables propositions	40

### **Chapitre 3 - Choix méthodologiques** \_\_\_\_\_ **43**

1. La définition des concepts _____	45
La gestion financière _____	45
Le dirigeant de PME _____	47
2. Le type de recherche _____	48
Recherche exploratoire _____	48
Recherche qualitative _____	49
3. La construction de l'échantillon _____	52
Étude de cas _____	52
Définition d'un cas _____	53
Critères de sélection de l'échantillon _____	54
Démarche de sélection et taille de l'échantillon _____	57
4. Les instruments de collecte de données _____	59
Entretien semi-directif _____	59
Questionnaire d'entrevue _____	60
Fidélité, validité et prétest _____	62
Déroulement des entrevues et méthode de compilation des données _____	65
5. L'analyse des données _____	67

### **Chapitre 4 - Présentation des données** \_\_\_\_\_ **69**

### **Chapitre 5 – Analyse des données** \_\_\_\_\_ **90**

Premier bloc : la production de données financières _____	91
Le comptable _____	91
Les différents documents produits _____	92
Le rôle du dirigeant _____	97
Résumé du premier bloc _____	99
Deuxième bloc : les pratiques de gestion financière _____	101
Premier volet : Gestion financière des affaires courantes _____	103
Deuxième volet : Décision d'investissement _____	118
Conclusions des deux premiers blocs _____	128
Troisième bloc : L'utilité perçue _____	135

La détermination de l'utilité perçue _____	135
La vérification des propositions de recherche _____	143
L'explication des similitudes et des divergences dans les comportements _____	145
<b><i>Conclusions</i></b> _____	<b>150</b>
Les limites de la recherche _____	152
Les avenues futures de recherche _____	153
<b><i>Annexe 1: Questionnaire d'entrevue</i></b> _____	<b>154</b>
<b><i>Annexe 2: Guide de réponse</i></b> _____	<b>158</b>
<b><i>Annexe 3: Fiches signalétiques des entreprises visitées</i></b> _____	<b>161</b>
<b><i>Bibliographie</i></b> _____	<b>173</b>