

UNIVERSITÉ ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR



UFR : SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

DÉPARTEMENT : ECONOMIE ET GESTION

MÉMOIRE DE FIN CYCLE DE MASTER : FINDEV

OPTION : FINANCE

***LA PERCEPTION DU RISQUE DE DÉFAILLANCE FINANCIÈRE DU
DIRIGEANT DE LA PME : CAS DE LA RÉGION DE ZIGUINCHOR.***

Rédigé par :

NGAGNE DIOP

Sous la direction de :

DR. SERIGNE DIOP

Membres du jury

Président : Pr Melyan Mendy - Maître de conférences agrégé (UASZ)

Membres : Dr Serigne DIOP - Maître assistant (UASZ)

Dr Ousseynou Diène Koly DIOUF - Maître assistant (UASZ)

Dr Amon Anike DEH - Assistant (UASZ)

DEDICACE

Je dédie ce travail à mon défunt père Daour DIOP et à ma chère maman Aida BA qui m'ont toujours encadré et soutenu sans relâche.

À mes frères pour leur soutien et accompagnement dans mes études et mon bien-être. Je leur souhaite tous un succès dans la vie.

À mes amis Ndane DIOP, Cheikh T. DIOP, Mbol DIOP, Ndaga DIOP, Cheikhou Oumar SOW, Sidy Bouya SALL, Bécaye SALL, Imam Alioune Badara SECK, Aissata BOCKOUM, Omar NGING, Seydina Mohamed BA, Issakha NDIAYE et avec ceux qui j'ai cheminé durant tout mon cursus universitaire.

A tous les enseignants du département d'économie et de Gestion, pour leur contribution à ma formation.

A tous mes camarades de la promotion 2014.

REMERCIEMENT

J'aimerais, exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Votre aide a été inestimable à mes yeux. Sans être exhaustif, j'aimerais citer :

- Dr. Serigne DIOP qui m'a encadré tout au long de ce travail. Ces conseils et orientations m'ont beaucoup servi pendant la durée de ce travail de recherche.
- Mr. Ndane DIOP, mon frère qui m'a appuyé dans mes études depuis le cycle primaire et qui ne cesse de nous montrer le bon exemple.
- Mr. Mouhamed DIOP, mon oncle pour ses conseils et orientations dans les choix de mes études. Je ne pourrais jamais le remercier assez.
- Mr. Alioune Gueye, responsable de la cellule de passation des marchés au ministère de sport pour sa formation particulière et solide.
- À tous les enseignants du département de l'économie et gestion.
- À tous les membres de la Dahira Siratikal moustakhim UASZ pour leur confiance et soutien qu'ils ont porté à ma personne.

Sommaire

Introduction générale.....	10
Première partie : Revue de la littérature.....	16
Chapitre1 : Définition des concepts et revue de la littérature	17
Section1 : Définition des concepts	17
Section 2 : Le risque de défaillance des PME	36
Chapitre 2 : Profil du dirigeant et perception du risque de défaillance financière de la PME. 47	
Section 1 : Caractéristique du profil du dirigeant.....	47
Section 2 : Le choix des variables retenues	52
Section 3 : La perception du risque de défaillance financière par le dirigeant.....	61
Deuxième partie : Etude empirique.....	76
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	77
Section 1 : Posture épistémologique adoptée	77
Section 2 : La collecte de données.....	83
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats	97
Section 1 : Présentation des résultats.....	97
Section 2 : Tests d'hypothèses.....	113
Section 3 : Discussions et recommandations.....	126
Conclusion Générale	131

Listes des sigles, acronyme et abréviations

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest

BNDE : Banque Nationale de Développement Economique

CA : Chiffre d’Affaires

CAP : Croissance, Autonomie, Pérennité

CFA : Communauté Financière en Afrique

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

CRES : Consortium pour la Recherche Economique et Sociale

EBE : Excédent Brut d’Exploitation

FMI : Fond Monétaire International

FONGIP : Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires

FONSIS : Fonds Souverains d’Investissements Stratégiques

GIE : Groupement d’Intérêt Economique

IMF : Institution de Micro-Finance

ISO : International Organization for Standardization

MCO : Moins Carrée Ordinaire

ME : Micro Entreprise

ONECCA : Ordre National des Experts-Comptables et Comptables Agréés

PE : Petite Entreprise

PESF : Programme Evaluation du Secteur Financier

PIC : Pérennité, Indépendance, Croissance réactive

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PPM : Corrélation produit-moment de Pearson

RLE : Ratio de Liquidité d’Exploitation

RO : Risque Opérationnel

RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale

RS : Ratio de Solvabilité

SGA : Structure de Gestion Agréée

SGG : Secrétariat Général du Gouvernement

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africaine

TCR : Théorie du Choix Rationnel

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des tableaux

Tableau 1: Couverture de risque catégorisé par Bale II.....	23
Tableau 2: Ratios de mesure de défaillance financière.....	74
Tableau 3: Récapitulation des réponses du guide d'entretien avec les dirigeants	85
Tableau 4 : Récapitulation d'enquête par période et durée.....	87
Tableau 5 : Récapitulation des observations de l'enquête	90
Tableau 6 : Test de fiabilité de Cronbach	91
Tableau 7 : Répartition des PME par secteur d'activité	97
Tableau 8 : Répartition des PME par typologie.....	98
Tableau 9 : Répartition des PME en fonction de la tenue de comptabilité.....	99
Tableau 10 : Répartition des PME par intensité concurrentielle	100
Tableau 11 : Répartition des PME par situation financière	102
Tableau 12 : Récapitulatif des dirigeants par paramètres de position	102
Tableau 13: Tableau croisé des types de défaillance connus et le degré de connaissance des dirigeants	106
Tableau 14: Répartition des dirigeants en fonction de la source de connaissance de la notion de défaillance connue	107
Tableau 15: Tableau croisé des biais de rationalité et la typologie de dirigeant	109
Tableau 16: Tableau croisé des typologies de dirigeant et leurs raisons de motivation	111
Tableau 17: Tableau croisé de la typologie du dirigeant et sa situation d'évaluation du risque de défaillance financière.....	112
Tableau 18: Statistique descriptive	113
Tableau 19: Récapitulation du modèle	114
Tableau 20: Résultats du modèle de régression	114
Tableau 21: Matrice de covariance des variables explicatives	115
Tableau 22: Test de Shapiro-Wilk	117
Tableau 23: Test d'ANOVA	119
Tableau 24: Récapitulation des coefficients du modèle	119
Tableau 25: Méthode Backward	121
Tableau 26: Récapitulation des modèles.....	121
Tableau 28: Test de corrélation de Pearson H1	123
Tableau 29: Test de corrélation de Pearson H2	124
Tableau 30: Test de corrélation de Pearson H3	124
Tableau 31: Test de corrélation de Pearson entre la perception du risque de défaillance financière du dirigeant et de l'expérience	125
Tableau 32: Test de corrélation de Pearson H5	126
Tableau 33: Synthèse des hypothèses de recherche.....	127

Liste des figures et légendes

Figure 1: Catégorie de risque opérationnel balois.....	22
Figure 2: L'enchaînement économique menant à la discontinuité financière.....	27
Figure 3: Etat de santé financière de l'entreprise.....	29
Figure 4: Les objectifs économiques de l'entreprise.....	30
Figure 5: La spirale de l'enchaînement de la défaillance.....	41
Figure 6: Enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise.....	43
Figure 7: Les variables retenues.....	53
Figure 8: Modèle théorique de recherche.....	74
Figure 9: Représentation du processus hypothético-déductif.....	80
Figure 10 : Déroulement de l'entretien.....	84
Figure 11 : Diagramme en secteur des PME par secteur d'activité.....	98
Figure 12 : Répartition des PME par type.....	98
Figure 13 : Diagramme en secteur des PME en fonction de la tenue de comptabilité.....	99
Figure 14 : Diagramme en secteur de l'intensité concurrentielle des PME.....	100
Figure 15 : Diagramme en bâton des rentabilités financières des PME.....	101
Figure 16 : Diagramme en secteur de la situation financière des PME.....	102
Figure 17 : Histogramme de l'âge des dirigeants.....	103
Figure 18 : Répartition des dirigeants par genre.....	103
Figure 19 : Répartition des dirigeants par situation patrimoniale.....	104
Figure 20 : Répartition des dirigeants par niveau d'instruction.....	104
Figure 21 : Répartition des dirigeants par dirigeants ambitieux et incertains.....	105
Figure 22: Diagramme en bâton du type de défaillance connu et du degré de connaissance des dirigeants.....	106
Figure 23: Diagramme en bâton des sources de connaissances de la notion de défaillance.....	108
Figure 24 : Diagramme en bâton de la rationalité décisionnelle par la typologie de dirigeant.....	109
Figure 25: Diagramme en bâton des dirigeants en fonction du soutien au travail.....	110
Figure 26: Diagramme en bâton de la motivation des dirigeants.....	111
Figure 27: Evaluation du risque de défaillance en fonction de la typologie de dirigeant.....	112
Figure 28: QQ plot de normalité des résidus.....	117
Figure 29: Diagramme de normalité de la distribution.....	118
Figure 30: Modèle validé.....	122

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte

Au cours de ces dernières années, l'environnement économique et financier ont connu de perpétuels changements stratégiques. En grande partie marquées par la mondialisation et les crises économiques, les entreprises deviennent de plus en plus menacées. De très nombreuses entreprises se sont trouvées, à un moment de leur existence, dans une situation difficile, mettant en jeu leur survie. Tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises sont concernés par ce risque de disparition accrue. L'effondrement de grandes entreprises qui a défrayé la chronique constitue la partie visible de l'iceberg de ce phénomène. Derrière ces crises retentissantes, ce sont toutes les années plusieurs milliers de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et avec elles, des dizaines de milliers d'emplois qui passent dans l'oubliette. S'il est difficile d'estimer avec précision le nombre d'emplois détruits par les liquidations judiciaires et les cessions d'éléments d'actifs, les analystes s'accordent à considérer que le coût économique, social et personnel de la fermeture d'entreprises est exceptionnellement élevé et mériterait d'être pris en considération pour mieux être traité.

Comme toute œuvre humaine, l'entreprise naît, croit, se développe et souvent disparaît. Ce processus d'évolution est loin d'être monotone. C'est pourquoi, il est important d'évoquer la notion du risque qui impacte sa survie. Mais, avant de la condamner à mourir, l'entreprise présentant un ensemble de défaillance préoccupante, doit avoir une chance pour se remettre en marche, son cas est donc similaire à un malade auquel on prescrit un remède.

La notion de risque de défaillance qui a suscité la réflexion de nombreux chercheurs, n'est pas nouvelle en science de gestion (Fitzpatrick¹, 1932). Vue dans un premier temps comme une prédiction financière, la défaillance sera progressivement appréhendée dans d'autres dimensions. Des chercheurs tels qu'Argenti (1976), Laitinen (1991), Thornhill et Amit (2003) tentent de mieux comprendre le phénomène de défaillance afin de l'anticiper et de le prévenir. Ils ont fini par diversifier le processus du risque de défaillance d'une entreprise à une autre. Des modèles permettant de prédire la défaillance (Balcaen et Ooghe, 2006), d'identifier des causes de la défaillance (Carter et Van Auken, 2006) et de comprendre le processus conduisant à la disparition d'une entreprise (Crutzen et Van Caillie, 2007) ont attiré l'attention de pas mal de chercheurs.

¹FitzPatrick, 1932 est un des premiers à publier un article dans le domaine de la prédiction de défaillance. Dans une série de trois articles dans le mensuel *The Certified Public Accountant* en 1932.

2. Pertinence du sujet

Le problème du chômage d'un pays, ne peut-être étouffé que par le développement de son secteur privé. La croissance de ce secteur est fille d'une dynamisation économique remarquable. Au Sénégal, toute PME marquant des pas vers cette logique de création d'emplois est non seulement reconnue comme moteur de croissance économique, mais également comme un facteur clé dans le secteur privé. Selon le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG², 2008), la PME représente près de 90 % des entreprises, concentre 30 % des emplois et 20 % de la valeur ajoutée.

À l'échelle mondiale, l'importance des PME est encore plus remarquable. Une récente étude réalisée au niveau mondiale par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) a révélé que les PME constituent environ 90 % de l'ensemble des entreprises. Cette même étude a reflété qu'elles sont à l'origine de 50 % de production manufacturière et qu'elles jouent un rôle particulièrement important dans le cadre de la promotion des emplois (CNUCED 2015).

Par ailleurs, l'environnement économique est très hostile, mais reste favorable au développement de la PME et œuvre pour sa croissance et sa compétitivité. L'Etat du Sénégal oriente alors son intervention sur l'entrepreneuriat³, les groupes d'activités, les technologies de l'information et de la communication ainsi que l'accès des PME aux marchés internationaux. La mise en place d'outils de veille sur le risque de défaillance destinés aux PME réduit le taux de faillite considérable de ces derniers. Des moyens d'évaluation du décalage entre le risque de défaillance et la perception qu'en a le dirigeant du PME ne seront pas aussi mis à l'écart. Les PME participent de manière remarquable à la création d'emplois en passant par une gestion rationnelle et adaptée au système économique.

La recherche sur la perception du risque de défaillance par le dirigeant dans les entreprises au Sénégal me semble inexistante, à fortiori portant sur les PME. Cette typologie de recherche sur les PME en difficultés n'est pas à la portée des chercheurs Sénégalais, alors que l'importance que revêt l'étude de la perception du risque de défaillance de ce type d'entreprises est largement démontrée dans la littérature (Cochran, 1981 ; Wichman, 1983 ; Bates et Nucci, 1989). Elles sont confrontées à un grand risque de faillite parce qu'en général, dépourvues d'un système de gestion formel (Van Caillie, 2001).

² Secrétariat Général du Gouvernement, loi d'orientation n°2008-29 du 28 juillet 2008.

³ Projet APTE qui cherchant l'insertion des Jeunes Sénégalais diplômés

Dans le cadre de cette présente étude, nous allons axer notre analyse sur la défaillance financière. Néanmoins, nous ferons une brève présentation de la défaillance économique et judiciaire.

3. Problématique

Le phénomène de défaillance financière n'est pas toujours le fruit de facteurs exogènes et ou de défaut de trésorerie. Il peut résulter aussi d'un manque de rationalité du dirigeant, voire une déception du dirigeant à propos de la situation de son entreprise, au regard de ses attentes et de ses buts initiaux. Vu sur cet angle, une analyse non plus sur la défaillance en tant que telle, mais sur la perception de ce risque par le dirigeant (Shepherd, Wiklund et Haynie, 2009 ; Morgan et Sisak, 2016), serait une actualité.

Ainsi, la survie de certaines petites et moyennes entreprises (PME) moribondes a été maintes fois constatée en économie comportementale en raison de réactions inattendues, fruits de multiples biais psycho-cognitifs et d'un manque de rationalité des acteurs. Le risque de défaillance n'existe pas indépendamment des personnes et des procédures qui permettent de l'évaluer. Une concordance entre ces deux facteurs permet une gestion saine du risque de défaillance dans une entreprise. Avoir cette symétrie serait l'idéal pour tout dirigeant, mais elle est souvent difficilement cernée.

D'où la question centrale de notre recherche : existe-t-il un décalage entre le risque de défaillance financière réelle encouru par la PME et la perception qu'en a son dirigeant ?

Pour traiter cette problématique, d'autres questions subsidiaires se posent à savoir :

- ✓ comment évaluer l'écart entre le risque réel de défaillance financière encouru par l'entreprise et le risque perçu par les dirigeants ?
- ✓ en quoi consistent les situations de sous-estimation du risque et de surestimation du risque réel de défaillance financière ?
- ✓ quelles sont les causes des situations de sous-estimation ou de la surestimation du risque réel de défaillance financière encouru par la PME ?

4. Objectifs de recherche

L'objectif général de ce travail s'articule dans une optique empirique de confrontation entre le risque réel de défaillance financière de la PME et la perception de ce risque par le dirigeant. Pour atteindre notre objectif général, nous avons émis quatre (4) objectifs spécifiques à savoir :

- ✓ évaluer l'écart entre le risque réel de défaillance financière vécu par l'entreprise et le risque perçu par le dirigeant potentiellement préjudiciable à l'entreprise ;
- ✓ caractériser les situations de sous-estimation du risque réel et de surestimation du risque réel de défaillance financière par le dirigeant de la PME ;
- ✓ sur la base d'un certain nombre de variables essayer de comprendre les causes de la sous-estimation ou de la surestimation du risque réel de défaillance financière encouru ;
- ✓ analyser les biais susceptibles d'influer sur la perception du dirigeant sur le risque de défaillance financière de la PME.

5. Organisation générale du travail

Ainsi, en raison du caractère exploratoire de cette recherche, des dimensions à la fois économiques et sociologiques de son objet, le choix d'une approche mixte a été privilégié pour la collecte des données. La logique interne de cette étude nous a conduit à organiser ce document autour de deux grandes parties. Tout d'abord, afin de mesurer l'existence ou non d'un écart entre la situation d'une entreprise et la perception qu'en fait son dirigeant, nous croisons deux variables binaires, le risque réel et le risque perçu. L'attention se porte ensuite plus spécifiquement sur les PME faisant face à un risque plutôt élevé sans pour autant le percevoir dans le but de comprendre les raisons de la présence d'un écart entre la situation réelle et la perception du dirigeant.

C'est ainsi que dans la première partie intitulée le cadre théorique et conceptuel nous présenterons le risque de défaillance dans le premier chapitre en passant en revue son origine, son évolution, son cadre légal et ses principes fondamentaux. Dans le deuxième chapitre, nous nous intéressons à la relation entre le risque de défaillance financière et la responsabilité du dirigeant (profil du dirigeant). Dans la deuxième partie intitulée le cadre empirique, nous

présenterons dans le premier chapitre la méthodologie de la recherche et dans le deuxième chapitre, nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats.

PREMIERE PARTIE :
REVUE DE LA
LITTERATURE

Chapitre1 : Définition des concepts et revue de la littérature

Toute activité économique présente un risque potentiel qui peut avoir des répercussions lourdes sur l'agent économique en question. La notion de risque de défaillance est au cœur des questions, des démarches et techniques stratégiques des entreprises. La Cernée, est un facteur clef de succès pour l'entreprise dans un contexte de concurrence rude et de crise. La gestion du risque de défaillance a été toujours une préoccupation centrale des grandes entreprises par rapport aux petites et moyennes entreprises, qui ne consentent pas assez d'énergie pour l'endiguer. S'ils ne sont pas bien gérés et maîtrisés, ces risques de défaillance peuvent affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les effets dramatiques de ce mal inéluctable sont très coûteux, donc les anticipés au lieu de les subir serait une échappatoire contre la faillite.

Après avoir clarifié quelques concepts clé liés à la thématique du risque de défaillance des entreprises dans une première partie, la seconde partie présentera le cadre théorique dans lequel s'inscrit la présente recherche.

Comme tout autre phénomène, le risque de défaillance a été analysé de différentes manières et par différentes disciplines. Les contributions les plus significatives proviennent des sciences économiques, financières et juridiques. L'objectif de ce chapitre est d'examiner le risque de défaillance de la PME à travers ces différentes approches. D'abord nous allons présenter la définition des concepts dans la section 1 et ensuite analyser le risque de défaillance financière de PME dans la section 2.

Section1 : Définition des concepts

Dans cette première section, notre réflexion portera dans un premier temps sur la notion de risque dans les domaines des sciences économiques, de la gestion et en finance. Ensuite, nous présenterons la notion de défaillance et montrerons la différence qui existe entre la défaillance et la faillite. Et enfin, faire une présentation de la PME en montrant sa particularité.

1. Le risque

Le mot « risque » est une notion polysémique, selon le domaine en question. La liste des définitions et méthodes à proposer est loin d'être exhaustive. Les définitions à proposer seront

orientées dans le cadre de notre de recherche.

Le risque est de manière générale, la probabilité de réalisation d'un événement néfaste et ses conséquences sur ceux qui le supportent. Il a un caractère spécifique selon le domaine et le type d'organisation. Pour ce qui suit, le « risque entreprise » fera l'objet de notre travail.

Selon Cohen (2001, p. 321), le risque⁴ correspond à un fait susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats. Les sources du « risque entreprise » sont des dysfonctionnements techniques, organisationnels et humains dont les impacts sur les ressources de l'entreprise peuvent aussi altérer la profitabilité⁵ de cette dernière.

Selon Dubois (1996), « *le risque correspond à la probabilité d'une conséquence indésirable multipliée par la perte économique, résultant de cette conséquence* ». Cette définition peut être illustrée par le bouleversement mondial actuel dû par le Coronavirus (NCovid-19). Cette pandémie a perturbé l'activité⁶ des entreprises. Si son évolution continue à ce rythme, plusieurs entreprises ne seront plus qu'une épave.

Dans le monde des affaires, l'interprétation du risque ne repose pas seulement sur cette vision strictement négative. Selon le standard ISO⁷ 31000 (2009), « *le risque, c'est la conséquence de la définition et de la poursuite des objectifs ciblés par l'entreprise dans un environnement incertain.* ». Vu sous cet auspice, le risque n'est ni positif ni négatif ; il s'agit tout simplement des conséquences des expériences d'une entreprise, ceux qui peuvent apporter des pertes ou des gains. Cette définition est corroborée par Naciri (2011). Selon cet auteur, les événements qui se produisent dans une entreprise peuvent influencer son résultat positivement ou négativement. Donc, le risque d'affaires est associé à l'incertitude qui caractérise les résultats de l'entreprise selon son secteur d'activité.

Maders (2009) propose la définition suivante : « *le risque est une perte potentielle, identifiée et quantifiable (enjeux), inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité en l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements* ».

⁴ Impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non-financière

⁵ Pompe et Bilderbeek (2005) : prédiction de faillite : l'influence de l'année précédant la défaillance sélectionnée pour la construction de modèles et les effets en période de déclin économique.

⁶ Les secteurs les plus touchés sont : le transport, l'hôtellerie et l'industrie.

⁷ C'est une approche générique du management des risques, mais elle ne préconise pas des moyens opérationnels pour y répondre.

Les risques d'entreprise sont souvent mesurés avec des approches objectives (états financiers, ratios financiers, etc.). Or, les acteurs de l'entreprise ne sont pas toujours rationnels ce qui devrait nous pousser à intégrer le facteur subjectif de ce phénomène. Autant dire d'ambler que chaque acteur a ses jugements personnels sur le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. D'où la nécessité de prendre en compte la perception du risque par ces derniers, particulièrement celle du dirigeant. La prise en compte de la dimension subjective du risque complique son évaluation, mais elle est particulièrement intéressante dans la mesure où elle permet de mettre en évidence le rôle des biais cognitifs et des représentations de dangers par les acteurs de l'entreprise. Le risque ou le non risque est une question de perception. La sensation du risque est ainsi fortement liée aux caractéristiques individuelles, en particulier à la personnalité de l'acteur, à son histoire, à ses préjugés et à sa sensation de perte ou de gain potentiel face à une situation (Fenton - O'Creevy, Soane, 2000 ; Albouy, 2003). Elle exprime aussi les intérêts, les passions et les valeurs des individus eux-mêmes intégrés dans un cadre social (Mounoud, 2000).

Le risque varie selon le statut, la position et l'attitude des dirigeants, le domaine d'activité et surtout les différentes conséquences d'événements indésirables (Frame, 1996). La notion de risque est étroitement liée à celle de l'information ; indispensable à toute décision de l'entreprise. Le risque est inhérent à toute décision : « *décider, c'est choisir, en univers incertain notamment, c'est prendre un risque en espérant que le choix s'avérera à posteriori judicieux* » (Persais⁸, 2003). On note une association positive entre la quantité et la qualité de l'information et la maîtrise du risque encouru (Klein et Cork, 1998). Le risque implique une stabilité statistique, c'est-à-dire qu'on ne connaît pas les résultats d'un événement avec certitude, mais que leur distribution est constante (Clusif, 1990). C'est d'ailleurs dans ce cadre que la différence entre la notion d'incertitude et celle de risque se comprend le mieux, comme en témoigne cette définition de Guinet (1993) : « *le risque est la probabilité de réalisation d'un scénario défavorable déterminé, qui peut s'exprimer dans des termes autorisant la comparaison avec une gamme de scénarios alternatifs* ».

Le risque est plus fréquent dans les PME, victimes de défaut d'expertise, d'outils et de moyens financiers. La plupart du temps, les PME se tournent vers leurs assureurs et tentent de

⁸ Persais, professeur à l'université de Poitiers qui a réalisé plusieurs articles sur la RSE.

se couvrir par des polices d'assurance. Cette méthode traditionnelle⁹ de traitement du risque, très défensive, passive et principalement fondée sur l'assurance n'est pas salvatrice. Elle ne suffit pas, car il faut avoir une approche stratégique des risques : savoir gérer les différents risques et les anticiper en mettant en place un système de veille interne à l'entreprise. À défaut, le dirigeant devra supporter le coût financier de n'avoir pas pris conscience de la nécessité de se prémunir contre les différents risques inhérents à sa fonction.

Le risque des entreprises peut être soit d'origine interne, soit d'origine externe. Ces facteurs de risque peuvent générer des résultats négatifs pour une entreprise, comme la situation économique ou des faiblesses opérationnelles. Aussi, des résultats positifs peuvent ressortir lors de l'identification et de la mise en pratique d'opportunités reliées aux objectifs, à la stratégie et à l'appétence au risque de l'entreprise. Donc, afin de préserver leur pérennité, les entreprises doivent être en mesure de mitiger leurs expositions aux facteurs internes et externes de risque les affectant négativement, mais aussi profiter des opportunités de création de valeur pour atteindre ou dépasser leurs objectifs. La mobilisation de moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs génère un risque dit opérationnel.

1.1 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel a fait l'objet de plusieurs définitions et est placé au premier rang des préoccupations des entreprises.

Selon Maders et Masselin (2006, p.74), le risque opérationnel correspond au « *risque lié au traitement administratif et comptable des opérations* ».

Moreau (2002, p.5) définit les risques opérationnels comme « *ceux qui ont trait à chaque opération* ».

Vanini (2002) définit le risque opérationnel comme « *le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le risque opérationnel (R.O) correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu* ».

King (2001) définit le risque opérationnel comme le risque qui « *ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier* », et « *le risque*

⁹ Chevalier et Hirsch, 1982 ; ont remontré l'inefficacité de la gestion des risques par les compagnies d'assurance par l'attente de dommages.

opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail ».

Kuritzkes (Wharton, 2002) définit le risque opérationnel comme un risque non-financier ayant trois (3) sources : le risque interne (ex : « *rogue trader* »), le risque externe, c'est-à-dire tout événement extérieur incontrôlable (ex : une attaque terroriste) et le risque stratégique (ex : un affrontement dans une guerre de prix). Cette définition est corroborée par celle de Danièle (2006) selon qui, le risque opérationnel prend en compte les risques juridiques, administratifs, les risques d'ordre technique ou technologique, tels que les risques associés aux systèmes d'information, de gestion et de procédure, les risques environnementaux, tels que les risques économiques, politiques, sociaux systémiques, climatiques... Toutefois le risque opérationnel exclut le risque stratégique et le risque de réputation. Ce qui n'est pas facile, car cette agrégation de risques hétérogènes rend délicate toute identification précise du risque opérationnel, d'autant plus que ses manifestations sont souvent difficiles à isoler.

D'autres ont défini le risque opérationnel comme le risque de pertes imprévisibles en conséquence de dysfonctionnements des systèmes d'information ou des contrôles internes résultant de différents types d'erreurs humaines ou techniques.

C'est finalement le comité de Bâle qui a donné une définition du risque opérationnel plus claire et acceptable par tous, le considérant comme « *tout risque de perte résultant de la défaillance ou de l'inadéquation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs, matérialisant les fragilités des cycles d'exploitation et de l'activité courante d'une structure* » (paragraphe 644 de l'accord de Bâle II). Toutefois, nous pensons comme Raïs (2012) que cette définition et ces identifications sont applicables au cas des entreprises non-financières, c'est donc avec elle que nous poursuivrons notre étude. Le risque opérationnel peut être considéré au risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnelles et systèmes internes, ou à des événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée.

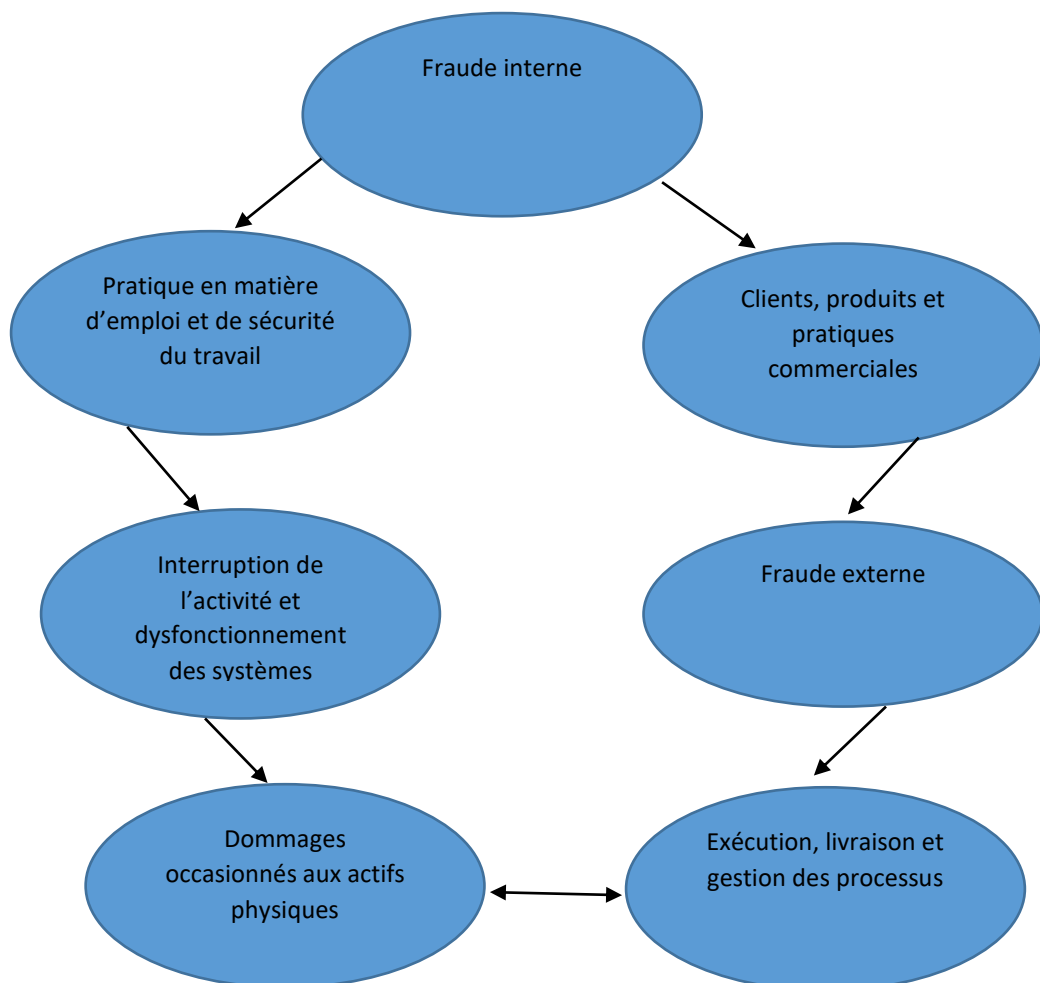
Bien que piloté en central, un risque opérationnel, reste une partie intégrante du management de proximité. Son identification, son évaluation et sa maîtrise doivent se faire en collaboration avec les opérationnels.

L'article 13 de la Directive Solvabilité II définit le risque opérationnel comme « *le risque de perte résultant de procédures internes, de membres du personnel ou de systèmes inadéquats ou défectueux, ou d'événements extérieurs* ».

Le risque opérationnel est donc un risque subi, contrairement aux risques métiers et stratégiques. Il est parfois diffus et difficile à appréhender de par la multitude de formes qu'il peut endosser. Parmi les risques opérationnels, on peut citer : le risque d'immobilisation financière (déficit financier), le risque lié à la fourniture de prestation (achats, la production, la distribution...).

Ces risques peuvent constituer un frein de la continuité de l'activité de l'entreprise par le biais de dysfonctionnements du cycle d'exploitation, d'un manque de confiance, de la volonté des salariés et voire même d'une démission. Le comité de Bale a résumé les risques opérationnels par une classification en catégorie de risque (figure 1).

Figure 1: Catégorie de risque opérationnel balois



Source : Observatoire des métiers et des qualifications, 2013

Ces sept (7) familles bâloises représentent le niveau 1 de l'arborescence des risques. Leur thématique étant très générique, il faut descendre à un niveau 2 voire 3 afin d'adapter ce découpage aux activités spécifiques de chaque entreprise. L'identification de ces catégories de risque permet de se couvrir des risques opérationnels potentiels pouvant affectés les objectifs de l'entreprise. Le tableau ci-dessous synthétise la manière de couvrir chaque type de risque.

Tableau 1: Couverture de risque catégorisé par Bale II

Couvrir un risque catégorisé par Bale II	
Catégorie de Bale II	Je cherche à éviter une perte potentielle due à :
1. Fraude Interne	des comportements non-conformes envers l'entreprise/impliquant une partie interne à l'entreprise
2. Fraude externe	des comportements non-conformes envers l'entreprise/impliquant un tiers
3. Pratique en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	des comportements non-conformes envers les salariés de l'entreprise et donc relatifs à l'emploi, la santé ou la sécurité
4. Clients et pratiques commerciales	des comportements non-conformes envers les clients de l'entreprise
5. Dommages aux actifs corporels	des comportements non-conformes envers l'environnement de l'entreprise
6. Interruption et défaillance des systèmes	des dysfonctionnements des systèmes
7. Exécution, gestion, livraison des processus	des dysfonctionnements des processus

Sources : www.orse.org *Risque Opérationnel Bâle 2 & Risques ESG – Orse*

2.1 Le risque sanitaire

Les risques peuvent aussi survenir d'un évènement naturel ou bien être liés à une action volontaire ou involontaire de l'homme. Une PME ne saurait se développer que si ses différents acteurs sont en mesure d'effectuer leurs tâches assignées. Tous phénomènes susceptibles de réduire le rendement du capital humain est un facteur de risque pour la PME. En effet, c'est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui que les entreprises doivent prendre en compte le risque sanitaire qui peut impacter leur trajectoire. Une synergie entre les objectifs de l'entreprise et les acteurs peut dépendre de la santé de ces derniers. Ce risque sanitaire a un

impact négatif sur la performance de l'entreprise. La santé et le bien-être des salariés sont alors primordiaux pour le bon fonctionnement d'une entreprise. Les théories du management montrent que les facteurs liés à l'état de santé des salariés et leur hygiène de vie ont un impact sur l'absentéisme en entreprise. Les salariés qui déclarent une maladie chronique et ceux qui estiment leur travail nerveusement fatigant sont plus nombreux à être absents que la moyenne des salariés, et la mauvaise qualité du sommeil augmente le risque d'être absent. Par ailleurs, nous passons la plupart de notre temps au travail, c'est pourquoi l'entreprise est l'endroit privilégié pour développer des actions de prévention sanitaire. Ces moyens de gestion de risque sanitaire sont sources d'épanouissement et de sécurité pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le développement de l'entreprise doit impérativement être accompagné d'une prise en compte des conditions de travail qui, en plus de l'impact sur la santé des collaborateurs, constitue un gisement de productivité. La santé au travail ne doit plus être uniquement vue sous l'angle réglementaire, mais considérée comme un axe d'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

La performance d'une entreprise est un résultat, une conséquence, une finalité à un prix non-négligeable. En dépit des conséquences du risque sanitaire individuel, le risque pandémique est plus vorace pour la survie d'une entreprise. Face à une telle situation, l'activité de l'entreprise peut être condamnée. Tout le monde s'accorde qu'il est difficile d'entrer et de sortir d'une crise sans pour autant y « laisser de plumes » ; le NCov-19 en est une parfaite illustration. Le risque infectieux peut être particulièrement élevé dans les milieux confinés de travail : dans le cas d'une épidémie ou d'une maladie grave facilement transmissible. Le degré de contamination peut entraîner des complications de santé chez un grand nombre de travailleurs et peut générer de faible productivité du facteur travail, nuisant aussi sérieusement à la vie économique de l'entreprise. Le respect de strictes règles d'hygiène, de protection individuelle et une organisation du travail adaptée, permettent de limiter le risque épidémique ou pandémique au sein de l'entreprise. Par ailleurs, l'apparition de multiples contraintes individuelles et collectives dues aux mesures de prévention et de protection peut faire émerger un réel climat d'angoisse et des tensions psychologiques. Il est nécessaire d'anticiper ce risque au même titre que le risque infection. La concertation et la participation de tous les acteurs sont indispensables, en faisant appel à des stratégies d'approvisionnement, de production, de commercialisation, mais aussi de gestion des coûts.

Ce risque inhérent frappe en plein fouet l'activité des entreprises, particulièrement les PME. Pour une PME qui attendait le paiement d'un client, le risque est de voir le délai de paiement de son client s'allonger par manque de liquidités. À son tour, la PME éprouvera des difficultés à payer ses fournisseurs et risque de se retrouver dans une situation délicate. Cela peut aboutir à des faillites en cascade. En cas de défaut de coordination de paiement, l'entreprise a normalement la possibilité de s'adresser à sa banque. Certaines entreprises ont des facilités de caisse comme des découverts ou des escomptes que si la banque parvient à maîtriser la crise. Ainsi, les dirigeants d'entreprises commencent à faire face à des difficultés d'approvisionnement, à des livraisons perturbées, à l'annulation de commandes, et à l'absentéisme des employés. Une pluie de risques dans des structures à la trésorerie fragile, s'abat sur l'activité de l'entreprise. Un risque de perte de valeur commence à se sentir dans les entreprises cotées en bourses dès les premières semaines du NCov-19. Les actionnaires s'inquiètent de la pression sur la trésorerie des PME difficile à gérer. Les risques les plus fréquents durant cette période de pandémie sont la défaillance dans le cycle d'exploitation (rupture de stock, manque de débouchés) et le déficit de trésorerie pour faire face à la masse salariale. Cette crise peut aboutir même au chômage partiel de certains employés pour réduire les charges de l'entreprise voire même leur licenciement pour motif économique.

2. La défaillance

Au cours de ces dernières années, la défaillance d'entreprise demeure un champ de recherche fertile, d'autant plus que le nombre de disparitions d'entreprises augmente, et cette tendance s'accroît pendant les périodes de crise. Il est difficile de donner une définition précise de la défaillance. Comme le constate Altman (1983), différents termes sont utilisés pour désigner les problèmes que rencontrent les entreprises : défaillance, insolvabilité et faillite.

La littérature sur la défaillance d'entreprise s'est développée initialement selon trois orientations : la prédiction de la défaillance à partir d'un repérage de ses symptômes, l'explication de la défaillance via une analyse de ses causes et enfin la compréhension du processus de défaillance à travers une analyse de sa dynamique.

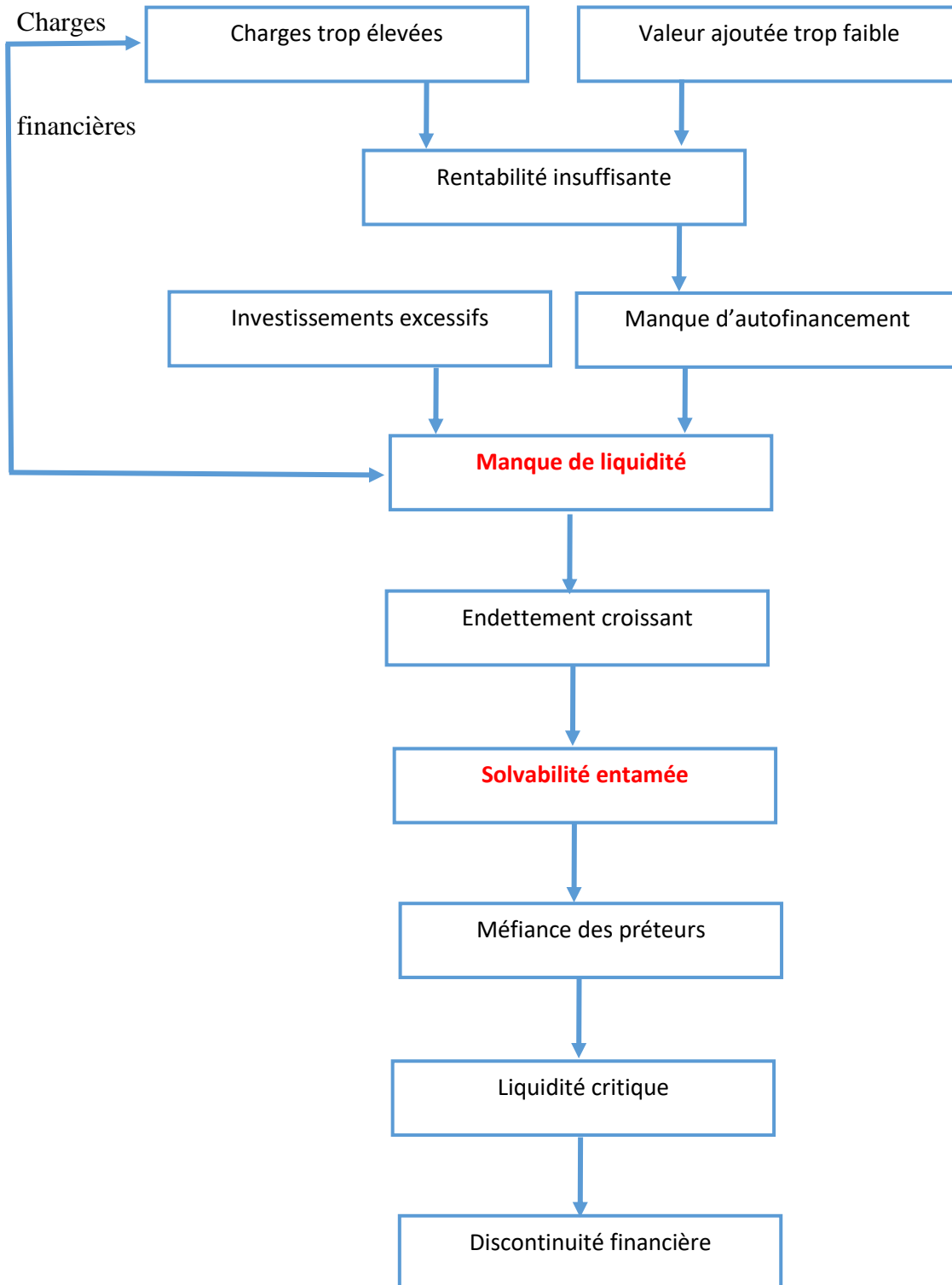
Pour Gresse (1994), la défaillance économique se manifeste par une valeur ajoutée négative. Koeing (1985), propose une définition qui se fonde sur le couple rentabilité/liquidité. La défaillance d'entreprise est objectivement constatée de diverses

manières en termes économiques et financiers (cumul ou enchaînement de problèmes de rentabilité, de liquidité, de solvabilité, d'incidents de paiement, etc.) et elle est considérée comme appréciable de différente manière et plus ou moins subjectivement par un dirigeant.

En management, la défaillance renvoie également le plus souvent à une situation de détresse¹⁰ économique et financière de l'entreprise pouvant mener à sa disparition, mais aussi parfois à une situation de détresse plus personnelle et psychologique vécue par le dirigeant (Shepherd et al., 2009 ; Morgan et Sisak, 2016). Cette approche de la défaillance a été appréhendée par Ooghe et Van Wymeersch (1996), suivant les principales phases de la détresse financière (figure 2).

¹⁰ C'est une situation où les cash-flows d'une entreprise sont insuffisants pour couvrir les obligations courantes Wruck (1990).

Figure 2: L'enchaînement économique menant à la discontinuité financière



Source : Ooghe et Van Wymeersch (1996)

Cata et Zerbib (1979), parlent de la défaillance de l'entreprise en se référant à une approche juridique, économique et financière. Selon ces deux auteurs, la défaillance juridique

concerne en principe une action de dépôt du bilan¹¹ liée à une situation d'insolvabilité. La défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et d'efficacité de l'appareil productif. Enfin, la détresse financière est liée à des problèmes de trésorerie et d'incapacité de remboursement des dettes. Pour Derni et Grucifix (1992), l'entreprise est menacée à partir du moment où la rentabilité devient insuffisante, puisqu'elle ne permet plus de rémunérer les fonds propres aux taux en vigueur sur le marché. L'entreprise ne trouve plus de solutions pour gérer sa dette, ce qui se traduit par des incidents de paiement (Gresse, 1994).

Zopounidis (1995), montre qu'il n'y a pas une définition unique de la défaillance. Il est donc nécessaire d'en donner une définition selon l'approche à laquelle on désire mener l'étude.

2.1 La défaillance financière

D'un point de vue financier, une entreprise est considérée comme défaillante si elle connaît des problèmes de trésorerie et si elle est incapable de respecter ses engagements¹². Ce phénomène est souvent le fruit d'impayés qui peuvent générer ultérieurement des créances douteuses. Par conséquent, la situation de l'entreprise peut se trouver en péril (même avec un chiffre d'affaires élevé) si les encaissements (cash in) et les décaissements (cash drain) ont un décalage énorme. Malecot (1981), estime que la défaillance financière intervient lorsque l'exploitation ne peut plus faire face au passif exigible au moyen de son actif disponible. Autrement dit, la défaillance financière se caractérise par une incapacité de l'entreprise à faire face à ses décaissements et par un passif à court terme qui est nettement supérieur à son actif réalisable. Si la rentabilité est insuffisante, l'exploitation de l'entreprise est menacée, puisqu'elle ne peut plus rémunérer ces actionnaires aux taux sur le marché. Dans ces conditions, il sera difficile de trouver de nouveaux bailleurs prêts à investir dans l'entreprise, puisqu'elle n'est plus en mesure de les rémunérer. Elle devra solliciter alors une nouvelle ligne de crédit afin d'assurer la poursuite de son activité. Ce recours aux fonds extérieurs, entraînera des charges financières supplémentaires qui contribueront à détériorer le résultat financier. De même, l'entreprise peut connaître des problèmes de liquidité dans le cas où ses disponibilités pour l'exploitation ne suffisent pas à couvrir l'ensemble de ses dépenses (Bal et al. 2010). Selon Argenti (1796), lors de la phase de crise financière, l'entreprise traverse l'un

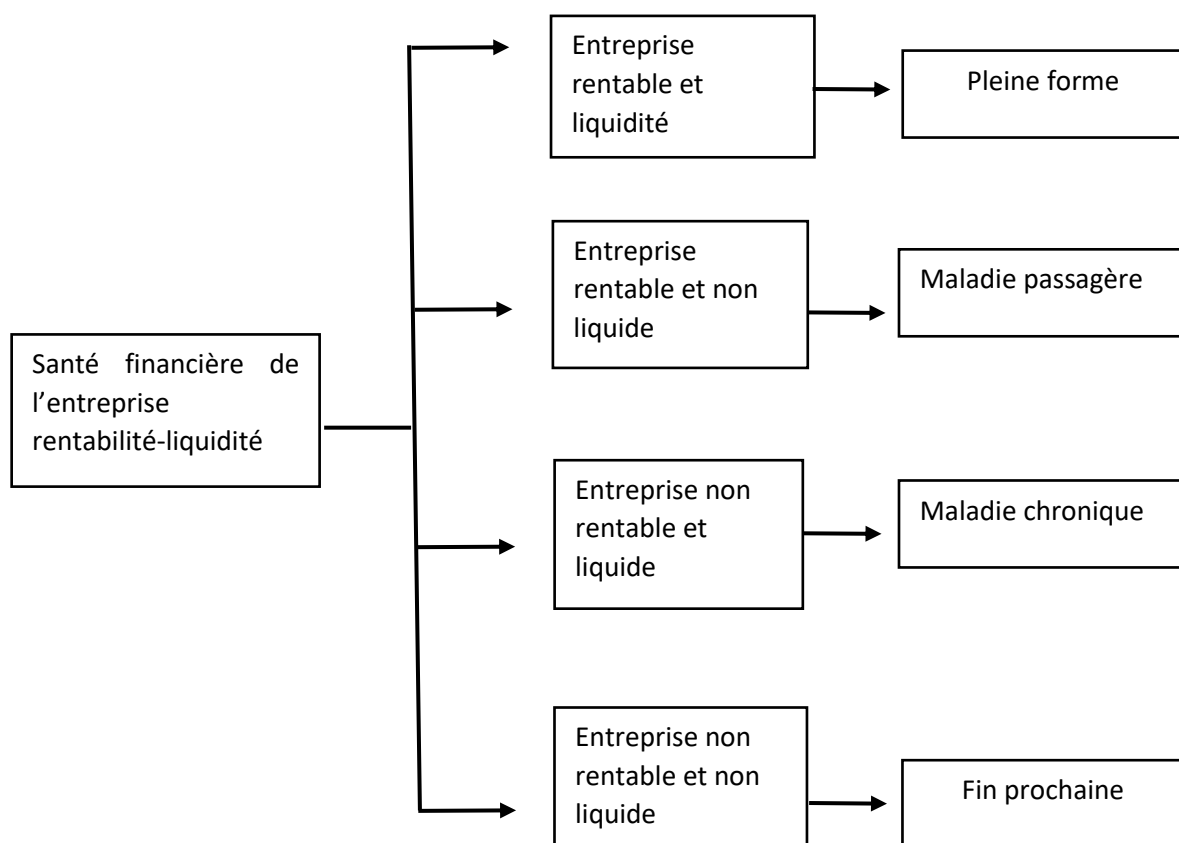
¹¹ C'est la déclaration de cessation de paiement par le représentant légal de l'entreprise. Il est obligé de faire une proposition à ces débiteurs dans un délai de 45 jours suivants le constat la cessation de paiement de son entreprise.

¹² La défaillance des PME Belges : analyse des déterminants et modélisation statistique (Beaver, 1996 ; Altaman, 1984 ; Titman et Opter, 1994)

des moments les plus critiques de son existence. Les conséquences organisationnelles et managériales de la crise sont immédiates. Ces dernières conduisent à une rigidification de son organe de direction. Cette rigidité est la résultante d'un certain nombre de faiblesses : gestion autocratique, concentration des pouvoirs (propriété et de gestion) aux mains d'une seule personne, sous-estimation de la détresse par le dirigeant.

L'interaction entre l'insuffisance de liquidité associée à une rentabilité négative, pousse Ooghe et Van Wymeersch (1990) à distinguer quatre catégories d'entreprises sur la base de leur état de santé financière, la figure ci-dessous résume cette situation (figure 3).

Figure 3: Etat de santé financière de l'entreprise



Source : Ooghe et Van Wymeersch (1990)

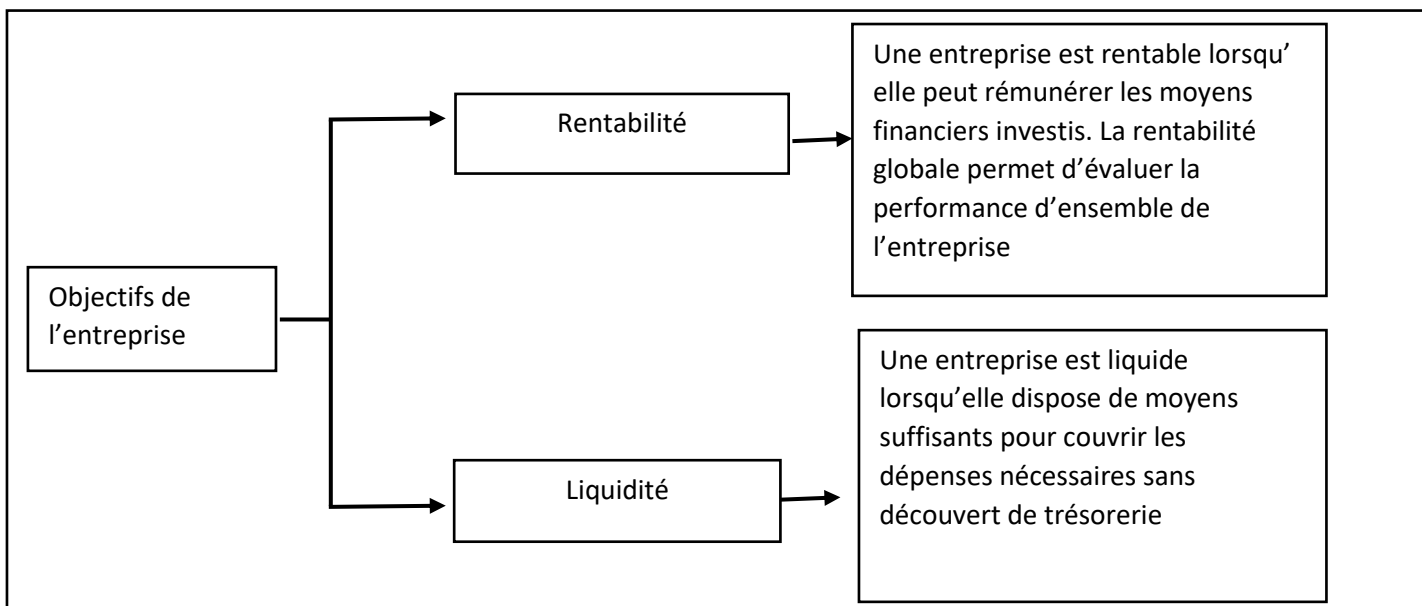
Selon ces deux auteurs, l'insuffisance de la valeur ajoutée et le poids excessif des charges de structure sont à l'origine du manque de rentabilité de l'entreprise. La PME aura des problèmes pour faire face à son cycle d'exploitation, ce qui se traduit par des incidents de paiement. Selon Derni et Crucifix (1992), l'activité financière de l'entreprise devient insuffisante puisqu'elle ne peut plus assurer les fonds propres aux taux en vigueur sur le

marché. Confrontée à une telle situation, l'entreprise n'arrive plus à s'autofinancer puisqu'elle n'est plus en mesure d'attirer de nouveaux bailleurs de fonds.

2.2 La défaillance économique

Pour Zopounidis (1995), la défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et d'efficacité de l'appareil productif et à la détérioration de la liaison : entreprise/produits/marché et par la non-contribution de l'entreprise à la réduction des problèmes sociaux tels que le chômage ou une incapacité à améliorer le niveau de vie de chacun ou son pouvoir d'achat. Selon Crucifix et Derni (1995), l'entreprise accomplit son objectif économique lorsqu'elle réalise une rentabilité et une liquidité suffisantes (figure 4).

Figure 4: Les objectifs économiques de l'entreprise



Source : Crucifix et Derni (1992)

Wtterwulghé (1998), estime que la survie des PME est expliquée par la volonté des grandes entreprises qui ont un intérêt économique à laisser subsister les petites entreprises avec lesquelles elles sont en concurrence sur un marché. Pour Michaux (1978), « *dès lors, pour la firme, la faillite ou le pré faillite économique n'est plus l'issue fatale, mais seulement l'issue possible à laquelle une résistance peut être opposée par la constitution de surplus financiers entretenus stratégiquement. La menace d'exclusion de la firme de son marché est inversement proportionnelle aux pouvoirs de son marché régnant ou se développant dans les secteurs auxquels l'entreprise appartient* ». Selon Gresse (1994), la défaillance économique de l'entreprise est une valeur ajoutée négative, cette valeur constitue un indicateur de performance apporté par l'utilisation des facteurs de production. Dans une telle situation,

l'entreprise utilise plus de ressources qu'elle n'en produit et n'est plus en mesure d'assurer au prix du marché l'ensemble des facteurs de production qui contribuent à la réalisation de son activité économique (décroissance des rendements de la productivité). Van Wymeersch et Ooghe (1996), estiment qu'en économie du marché, la rémunération offerte par la firme à chacun des éléments de production doit être suffisante pour assurer la continuité et la qualité.

Selon Quintart (2001), « *une valeur ajoutée positive représente un surplus de la production par rapport à la consommation intermédiaire. Dans l'absolu, ce surplus n'est pas significatif, car il convient de la relativiser : la question cruciale est de savoir si la valeur ajoutée est suffisante pour rémunérer les facteurs de production dans la mesure où ils sont productifs et utilisés à bon escient* ». Autrement, l'excédent brut d'exploitation (EBE) est plus efficace que la valeur ajoutée pour mesurer la rentabilité économique de l'entreprise. Là où la valeur ajoutée ne prend seulement en compte que la consommation intermédiaire, l'EBE prend en compte l'ensemble des facteurs de production après rémunération du facteur travail.

Ooghe et Van Wymeersch (1996), affirment que la notion de l'entreprise en difficulté est définie comme celle qui n'arrive plus à assurer de manière continue ses objectifs économiques, compte tenu des contraintes sociales et d'environnement.

2.3 La défaillance juridique

La littérature rapporte également qu'une entreprise est en situation de défaillance¹³ à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. Une telle procédure doit être déclenchée dès que l'entreprise n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible (Crucifix et Derni, 1993). Deux procédures distinctes s'offrent à l'entreprise, d'une par le concordat¹⁴ (la loi 17 juillet 1997) et d'autre part la faillite (la loi du 08 août 1997). En effet, depuis le droit romain, les droits des faillites sont des procédures collectives, générales et publiques ayant pour objet d'éliminer l'entreprise ou de permettre son redressement, ce qui constitue leur premier aspect, le second étant qu'à l'origine de ces procédures, il y a l'insolvabilité d'un débiteur qui se manifeste par la cessation des paiements, puisqu'il se trouve dans l'incapacité de faire face au passif immédiatement exigible avec son actif disponible. Selon Quiry et Vernimmen (le fur, 2012) la défaillance juridique (faillite) est constatée par un jugement du tribunal de commerce et

¹³ Le terme de faillite est souvent utilisé dans les analyses économiques tandis que le vocable de faillite est préféré par les juristes. Il s'agit d'une lecture différente d'une même réalité dans la suite de cette recherche, nous accorderons notre préférence au terme de défaillance même si, l de temps à autres, le terme de faillite fera son apparition de façon délibérée.

¹⁴ Le terme concordat consiste à assurer la survie de l'entreprise en tout ou en partie.

désigne usuellement l'état d'une entreprise qui fait l'objet d'une procédure collective de redressement ou de liquidation judiciaire.

Sur le plan juridique, la cessation des paiements signifie qu'un débiteur ne s'acquitte pas à l'échéance, de la dette devenue exigible. Un seul incident de paiement suffirait, sur le plan des principes, à faire naître le fait générateur de la défaillance. Effectivement, les entreprises peuvent se trouver dans l'impossibilité d'honorer leurs obligations, en raison d'une trésorerie insuffisante, de difficultés d'obtention de crédits ou encore d'une conjoncture économique défavorable, même si cette situation n'est que passagère. Dans ce cas, il ne serait pas opportun de sanctionner un débiteur confronté à des difficultés passagères et qui n'est pas en état de cessation de paiement, cette situation ne sera effective que si une situation grave se prolonge dans le temps et peut s'avérer sans issue.

3. La différence entre défaillance et faillite

La défaillance de l'entreprise est un phénomène dynamique. Une entreprise ne passe donc pas d'un état de non-défaillance à un état de faillite d'une manière soudaine (Luoma et Laitinen, 1991). En effet, si aucune action corrective n'est prise pour redresser sa situation, l'entreprise défaillante s'enfonce dans un processus de défaillance plus ou moins long. Ce dernier se matérialise par la détérioration croissante de la situation organisationnelle et financière de l'entreprise et se termine éventuellement par la faillite juridique ou légale de l'entreprise. On peut considérer qu'il y a défaillance s'il y a faillite. Le phénomène de défaillance est une phase du cycle de vie de l'entreprise comme la faillite. La manifestation des symptômes de défaillance permet de mettre en place des stratégies de riposte pour contourner la possibilité de faillite. Si elles ne sont pas appréhendées de manière efficace et efficiente, ces difficultés peuvent aboutir à la faillite par un enchaînement de défaillances. Dans une perspective de distinction de la défaillance de la faillite, la modélisation du processus de défaillance proposée par Crutzen et Van Caillie (2007) montre que, même si ce dernier peut varier d'une entreprise à l'autre, quelques grandes étapes communes à toutes les entreprises peuvent être relevées : l'origine de la défaillance, l'apparition des symptômes de défaillance, le passage au rouge des clignotants et la faillite.

Finalement, une « entreprise en état de faillite » est une entreprise en difficulté dont la situation organisationnelle et financière est fortement détériorée : les symptômes de défaillance sont passés au rouge et la solvabilité ainsi que la liquidité de l'entreprise sont affectées de manière critique. La faillite est une étape ultime de la défaillance. Elle commence

par de petites difficultés, qui progressivement se transforment en des problèmes plus sérieux (Daubie et Meskens, 2002).

4. Particularité des PME

Il n'existe aucune définition universelle acceptée par tous du terme PME en Afrique. Chaque pays, institution régionale, agence de développement définit ce segment d'entreprises selon des critères quantitatifs et juridiques qui lui sont souvent propres : nombre d'employés, actif total, chiffre d'affaires, etc. La définition qui a attiré notre attention est celle retenue par la charte des PME, qui régit l'ensemble des PME situées sur le territoire sénégalais.

Selon la charte des PME au Sénégal, ce concept englobe la Petite Entreprise (PE) et la Micro Entreprise (ME).

La Petite Entreprise est caractérisée par :

- ✚ Un effectif compris entre un (1) et vingt (20) employés, la tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par la structure de gestion agréée (SGA) selon le SYSCOA ;
- ✚ Un chiffre d'affaires (CA) annuel hors taxe n'atteignant pas les limites suivantes prévues dans le cadre de l'impôt soit :
 - Cinquante millions de francs (50 000 000 CFA) pour les petites entreprises qui effectuent des opérations de livraisons de biens ;
 - Vingt-cinq millions de francs (25 000 000 CFA) pour les entreprises qui effectuent des opérations de prestations de services ;
 - Cinquante millions de francs (50 000 000 CFA) pour les entreprises qui effectuent des opérations mixtes telles que définies par les textes relatifs à l'impôt.

La moyenne entreprise répond quant à elle aux critères suivants :

- Un effectif inférieur ou égal à deux cent cinquante employés (250) ;
- La tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'Ordre National des Experts-Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) ;
- Chiffre d'affaire hors taxes annuel compris entre les limites fixées à l'article 3 ci-dessus et quinze milliards de francs (15 000 000 000 FCFA) ;
- Investissement net inférieur ou égal à un milliard de francs (1 000 000 000 F CFA).

Il faut noter que la qualité de PME est attribuée sur demande expresse de l'entreprise, si elle répond aux conditions relatives à sa classification. Cette qualité attribuée pour une durée de cinq (5) ans peut être retirée à l'entreprise après constatation de non-respect des engagements ou en cas de fraude avérée. Une PME qui ne cesse d'enregistrer de performance est censée changer son statut en grande entreprise. Le passage du premier vers le second est le cas le plus fréquent, le contraire est par contre assez difficile à faire.

Selon Belletante et Levratto (1995), la PME se distingue de la grande entreprise sur le plan économique et financier. Celle-ci, contrairement à la grande entreprise, se caractérise par une faiblesse du haut du bilan (actif à court terme), un surendettement à court terme, une insuffisance des capitaux stables, une étroitesse de la gamme des financements, etc. Pour eux, la PME est également porteuse de distorsions par rapport à la théorie financière et constitue un champ particulier d'asymétrie de l'information, c'est-à-dire, que l'information est souvent retenue. Une grande entreprise est aussi souvent spécialisée tandis qu'une PME reste généralement polyvalente. Mais un autre avantage des grandes sociétés est le fait de pouvoir évoluer sans avoir à quitter leurs activités habituelles. Les PME et grandes entreprises se différencient également, par le degré de formalité des procédures, le rôle central du propriétaire dirigeant, les moyens matériels et financiers. Autant aussi savoir que les rémunérations ou autres avantages dans la PME et grande entreprise se définissent différemment.

Plus concrètement, comme le soulignent Julien (2005) et Van Caillie et al. (2006), généralement sous l'influence d'un entrepreneur « *homme-orchestre* », la PME est une entité organisationnelle de petite taille, ce qui induit un faible volume d'emplois directs générés, un faible volume de ressources techniques et immatérielles disponibles, un faible volume de ressources financières engagées, comparativement aux grandes entreprises. Cette petite taille induit un système de gestion peu complexe et souvent peu formalisé (Van Caillie, 2001), une coordination des processus et activités qui y sont déployés (au sens de Lorino, 1991) relativement simple et une forte dépendance à l'égard des principaux acteurs de son environnement. Plus précisément, Julien (2005) affirme qu'une distinction entre les PME, à savoir les micros, les petites et les moyennes entreprises (Commission Européenne, 2007) est importante, car les moyennes entreprises ont un fonctionnement proche des grandes entreprises (plus de formalisation, de décentralisation, de niveaux hiérarchiques, etc.) et car l'impact des facteurs humains et psychologiques y est moindre.

Ainsi, après avoir fait un revu de la définition de certains auteurs, voici quelques spécificités de PME au Sénégal. Les Petites et Moyennes Entreprises constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal. Elles représentent près de 90 % des entreprises au Sénégal, et concentrent aujourd'hui environ 30 % des emplois, 25 % du chiffre d'affaires et 20 % de la valeur ajoutée nationale (CRES¹⁵2015). Leur dynamisme est toutefois contrecarré par la question de l'accès au financement bancaire, le déficit d'une politique efficace de promotion de la part des pouvoirs publics afin de les mettre en condition de relever le défi de la pérennisation et de la compétitivité sur le marché international.

4.1 Problème d'accès au crédit bancaire par les PME

Le déficit de financement bancaire au profit des petites et moyennes entreprises (PME) constitue une plainte récurrente des opérateurs économiques. Selon une étude réalisée par le ministère chargé des PME, le gap de financement des PME était estimé à environ 500 milliards de francs CFA en 2011. Les difficultés d'accès au crédit pour les PME tiennent principalement à la non-disponibilité des garanties exigées. Selon les résultats d'une enquête publiée dans le Rapport d'évaluation du Secteur Financier (PESF) de juin 2004 du FMI et de la Banque Mondiale, 21 % des entreprises ne s'endettent pas auprès des banques du fait de l'absence de garanties. L'absence de garanties suffisantes représentait déjà environ 51 % des motifs de rejet des demandes de financement des PME. La problématique de la garantie est rendue encore plus complexe par le coût élevé de leur constitution (les hypothèques, les nantissements et contre les garanties généralement demandées). Par contre au niveau des institutions de micro-finance (IMF), les exigences de garanties sont moins sévères, mais l'opération de crédit est plus coûteuse. Aussi, la concertation nationale sur le crédit organisé en 2010 sur le thème de l'accès des PME aux crédits et la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des PME aboutis à une proposition de création d'un fonds de garantie pour permettre une amélioration significative du financement des PME au Sénégal. La création du Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP) est une réponse des pouvoirs publics à cette préoccupation ; elle a pour objet d'améliorer les conditions de financement des opérateurs économiques. Le FONGIP devrait donc être perçu comme un instrument facilitateur de l'accès au crédit au profit des PME, au même titre que le Fonds Souverain d'Investissements Stratégiques (FONSIS) et la Banque dédiée au financement des PME : Banque Nationale de Développement Economique (BNDE). Le FONGIP est prévu pour agir en complémentarité comme levier de mobilisation de nouvelles ressources

¹⁵ Consortium pour la Recherche Economique et Sociale

financières en apportant un surcroît d'apaisement aux institutions financières. D'autres obstacles à l'accès au crédit sont l'insuffisance des capitaux propres des entreprises qui limite leur solvabilité et leur capacité d'endettement, et le faible niveau de fiabilité des documents financiers et comptables périodiques, en particulier les états financiers de fin d'exercice, lorsqu'ils existent.

4.2 Migration des PME vers le secteur informel

Plusieurs PME empruntent le circuit de l'informel peu après le démarrage de leur activité, notamment à travers la création de Groupement d'Intérêt Economique (GIE) dont le contrôle s'avère beaucoup plus difficile. En effet, la pression fiscale sur les PME est très forte au point que ces dernières optent parfois d'exercer dans le secteur informel afin de poursuivre la continuité de leur exploitation. À ce titre, les moyens de contrôle mis en place par l'administration fiscale sont généralement orientés vers l'adoption de mesures. La forme juridique du GIE ne nécessite pas autant de formalités lors de sa création, contrairement à la PME.

Section 2 : Le risque de défaillance des PME

Dans cette section, nous allons d'abord voir les causes du risque de défaillance des entreprises, particulièrement les PME. Ensuite montrer le processus par lequel les entreprises empruntent le chemin de défaillance.

1. Les causes du risque de défaillance financière

Le risque de défaillance entreprise a attiré depuis très longtemps l'attention de pas mal de chercheurs. Un fort taux de natalité des entreprises est suivi d'un taux de mortalité pas négligeable de celles-ci. Cette situation fait « la une » dans le monde des affaires ; les PME sont les plus touchées (Carter et van Auken, 2006 ; Mayr, Mitter et Aichmayr, 2017). Étant donné l'importance économique des PME, la recherche sur le risque de défaillance des petites entreprises est essentielle pour que les décideurs politiques comprennent leur contribution au développement macroéconomique. Les nombreux acteurs des PME, tels que les clients, les fournisseurs, les créanciers et les employés, seraient directement touchés par la faillite des PME. L'identification des causes de ce phénomène permet de déceler une stratégie efficace permettant d'esquiver un risque de délinquance extrême.

En outre, la plupart des études réalisées sur le sujet concernent les grandes entreprises (Peel et Peel, 1987 ; Storey, Keasey, Watson et Wynarczyk, 1987 ; Altman et Sabato, 2007 ;

Crutzen et Van Caillie, 2009) alors que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent, en termes absolus, la grande majorité des entités économiques, soit 90 % des entreprises. Le risque de défaillance des PME est fréquent et particulier (Birch, 1987 ; Julien, 2005) en raison de ses caractéristiques particulières : ressources financières et organisationnelles limitées, rôle central occupé par le ou les propriétaires dirigeants, forte dépendance à l'égard de l'environnement, etc. (Julien, 2005). Cet état de fait est aussi dû à la diversité des PME ainsi qu'à l'accès plus difficile aux données relatives à ces dernières (Van Caillie, 2000).

Les analyses du risque de défaillance, développées en particulier par A. Marshal conduisent à distinguer deux catégories de risques auxquelles est confronté le dirigeant d'entreprise : les « risques commerciaux » et les « risques personnels ». Ces risques de défaillance pouvant aboutir à la faillite, les premiers étant liés à une activité (capacité de négoce, d'anticiper ...) et les seconds dépendent des capacités spécifiques du dirigeant (niveau d'étude, culture, âge, ...).

En général, la défaillance d'une entreprise résulte de trois sources différentes : les facteurs personnels liés à la personnalité ou aux caractéristiques du dirigeant ou de la direction, les facteurs spécifiques à l'entreprise et les facteurs externes ou les conditions environnementales (Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017 ; Strotmann, 2007). Nous présenterons quelques causes de défaillance financière :

1.1 L'âge et taille de l'entreprise

Plus une entreprise est jeune, plus son niveau d'exposition à la défaillance est élevé. Une entreprise novice qui n'a pas la maîtrise totale de son activité et de son environnement turbulent est souvent confrontée à des risques très élevés. La pression des concurrents, l'entrée de nouveaux produits et l'innovation sont des facteurs pouvant expliquer la défaillance des jeunes entreprises. La taille de l'entreprise doit être proportionnellement corrélée à l'activité de l'entreprise afin d'éviter les surcoûts.

1.2 L'insuffisance de la rentabilité

Une rentabilité faible ne permettrait pas à l'entreprise d'avoir un feed-back sur le capital investis. La rentabilité permet de rémunérer l'ensemble des acteurs qui ont pu contribuer de manière directe ou indirecte à l'investissement de l'entreprise. Plus elle est élevée, plus l'entreprise a une connotation saine et attractive. Dans le cas contraire, l'entreprise entre dans

une phase de difficulté confuse. Les investissements seront ainsi bloqués. Or, une entreprise qui n'investit guère est condamnée à une perte fatale de compétitivité.

1.3 La fragilité de la structure financière

Une entreprise qui entre dans une crise de solvabilité ne peut, ni réagir à un choc conjoncturel, ni financer une croissance trop rapide. Sa santé financière est de plus en plus fragile avec un décalage assez important entre les décaissements et les encaissements. Les créances irrécouvrables déséquilibrent la structure financière de la PME. Dans cette situation, elle peut faire, un recours à l'endettement, mais elle doit éviter les effets de levier défavorables. Autrement dit chaque 1 F emprunté doit permettre à l'entreprise de dégager une rentabilité suffisante après remboursement de sa dette.

Selon Hautcoeur et Levratto (2010), l'évolution du nombre de défaillances est sensible à trois phénomènes qui sont la conjoncture économique, l'accès aux ressources financières et le droit des entreprises en difficulté. Pour Blazy et combier (1997), les accidents intervenant dans le parcours de l'entreprise ou de son chef, les problèmes de débouchés et les insuffisances en matière de gestion sont les principales causes de défaillance les plus fréquentes. En dépit de ces facteurs, ils stipulent une thèse selon laquelle les problèmes de vie personnelle du dirigeant peuvent provoquer la défaillance. Ils soulèvent une deuxième catégorie de causes qui serait liée au système d'information et au management qui s'articulent autour de la déficience du « système comptable » et de « l'incompétence » du dirigeant.

En somme, les défaillances d'entreprise qui ont abouti à l'échec sont causées par différents facteurs internes financiers et économiques (Ohlson, 1980 ; Friedman, 1988) ; Manzanque, 2016), qualité du capital humain (Schutjens et Wever, 2000 ; Lee et Tsang, 2001), conditions environnementales (Everett et Watson, 1998 ; Brixey et Grotz, 2007) ou de mauvaises décisions de gestion (Carter et Van Auken, 2006), entre autres. Une thèse qui indexe les parties prenantes comme des acteurs principaux dans des situations économiques et financières difficiles n'est pas à négliger (Carter et Auken, 2006 ; James, 2016). La défaillance cueille ces fruits à la fois dans des facteurs endogènes et exogènes (Carter et Van Auken, 2006 ; Hambrick, 2007). En d'autres termes, ces causes dépendent essentiellement des facteurs de nature structurelle (taille, âge, groupe, secteur et localisation, ...), financière (poids de la dette et coût de la dette), commerciale (part de marché et débouchés) et de profit (rentabilité). La capacité de l'entreprise face à ces situations peut être un baromètre assez convainquant pour mesurer sa robustesse ou sa fragilité.

2. Le processus de défaillance financière

Le processus de défaillance d'une entreprise est assimilé à l'enchaînement dynamique des faits de nature organisationnelle et financière qui matérialisent soit des décisions prises par les gestionnaires de l'entreprise, soit des événements survenus dans l'environnement de l'entreprise et qui, mis bout à bout, la conduisent vers la faillite. Certains auteurs (Sharma et Mahajan, 1980 ; Hambrick et D'Aveni, 1988 par exemple) présentent un processus standard d'évolution vers la faillite. Ces derniers mettent généralement en évidence les grandes étapes par lesquelles toute entreprise défaillante est censée passer lorsque sa santé se détériore. D'autres chercheurs comme Argenti (1976), Laibtinén (1991), Balcaen et Ooghe (2006) ont proposé différentes trajectoires que peuvent emprunter les entreprises dans leur évolution vers la faillite juridique. Il s'agit de différentes combinaisons de facteurs possibles qui débouchent toutes sur la faillite juridique de l'entreprise.

Cependant, là où certains auteurs considèrent ce processus de défaillance standard, d'autres développent que les facteurs à l'origine des difficultés peuvent varier entre les entreprises. Autrement dit, si des étapes peuvent être communes au processus de défaillance de toute entreprise, les raisons de leur entrée dans cette trajectoire ne sont pas nécessairement les mêmes, tout comme leur façon d'y évoluer et de réagir. L'évolution ou la détérioration de la situation de l'entreprise est différente en fonction des caractéristiques de l'entreprise et des causes de ses problèmes (Ooghe et De Prijcker, 2006).

Dimitras et al. (1996) soulignent, qu'il ne semble donc pas y avoir de théorie unificatrice sur le comment et le pourquoi de la défaillance de l'entreprise.

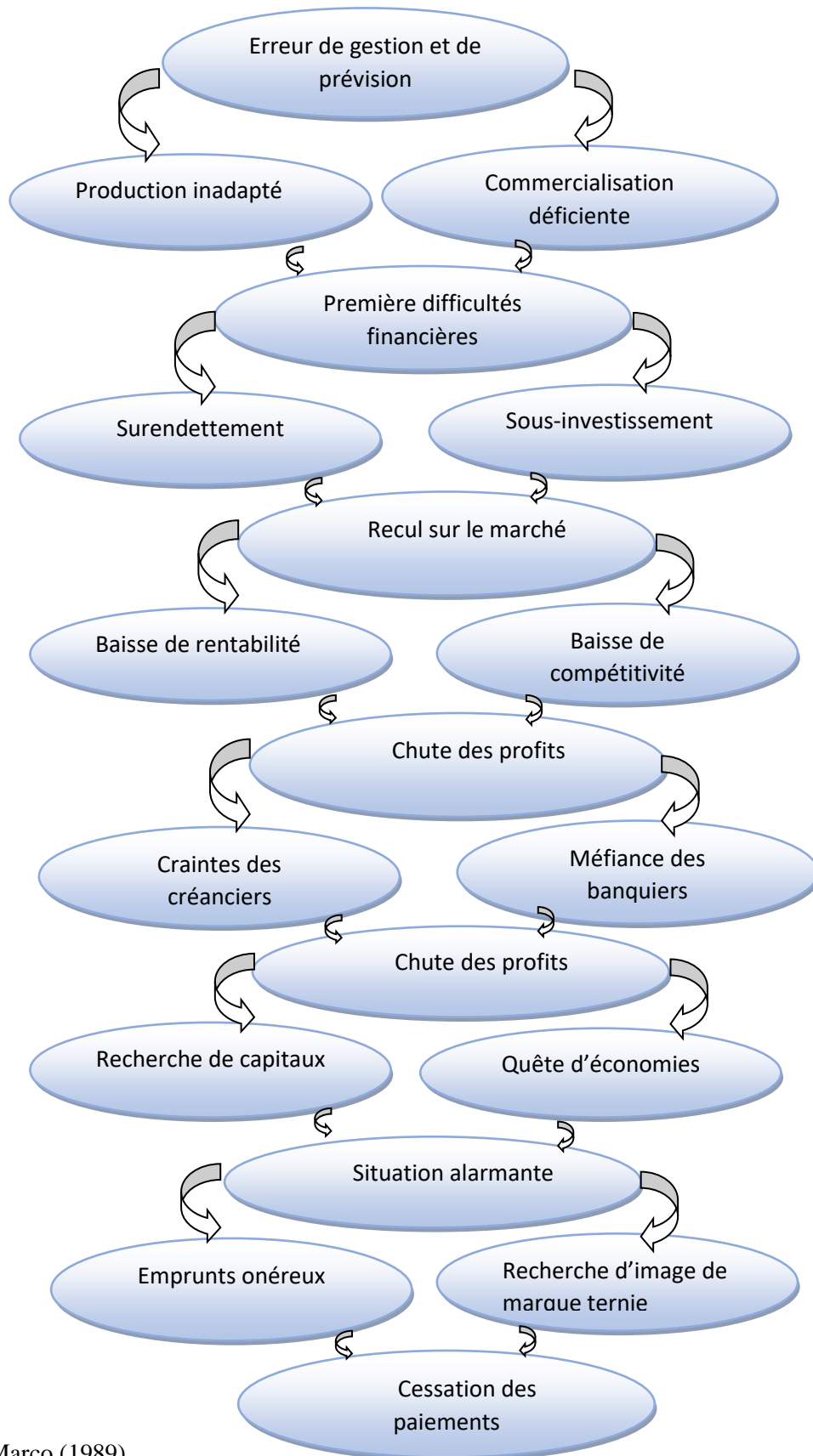
Suite à une analyse complète de la littérature portant sur la modélisation dynamique du phénomène de défaillance, Crutzen (2006) précise que tous les éléments à la base d'une compréhension unanime et globale du phénomène dynamique de la défaillance de l'entreprise semblent avoir été évoqués dans la littérature. Cependant, ces informations ont été présentées de manière disparate par les différents auteurs qui ont adopté des points de vue différents. Selon Marco (1989) l'enchaînement des symptômes de défaillance s'articule comme suite :

- Une dégradation croissante des facteurs organisationnels de l'entreprise qui entraîne une diminution du volume de ses activités (diminution du chiffre d'affaires). L'entreprise occupe ainsi une position moins favorable sur le marché concurrentiel ;

- Une baisse de la rentabilité et de la compétitivité dues par son recul sur le marché. Ces changements se reflètent respectivement dans l'évolution (négative) des indicateurs financiers de rentabilité et dans la diminution de la part de marché détenue par l'entreprise. Les premiers signaux de défaillance étant observables de l'extérieur, les partenaires externes de l'entreprise (clients, banques, fournisseurs) montrent leurs premières craintes. Une forte pression s'abat sur l'entreprise, les banques demandant des garanties supplémentaires pour octroyer un crédit et les fournisseurs tentent d'être payés plus rapidement ;
- Un manque d'autofinancement (cash-flow insuffisant) ;
- Manque de liquidité (problème de trésorerie) qui entraîne la diminution de la motivation du personnel (augmentation du taux d'absentéisme et des erreurs) et une difficulté à renouveler les ressources techniques ;
- Une augmentation de la pression des dirigeants à trouver des capitaux extérieurs qui entraîne une diminution des fonds de roulement. Les dirigeants s'engagent ainsi dans des politiques d'entreprise de plus en plus inadéquates (Argenti, 1976). Par conséquent, le besoin en fond de roulement augmente et l'entreprise commence à enregistrer une trésorerie négative.

Ce processus continue à se répéter : c'est la spirale de l'enchaînement de la défaillance. Si aucune action corrective n'est prise en compte par les dirigeants de l'entreprise, cette dernière sera plongée dans une faillite certaine. Ce processus a été résumé sur un schéma (figure 5).

Figure 5: La spirale de l'enchaînement de la défaillance

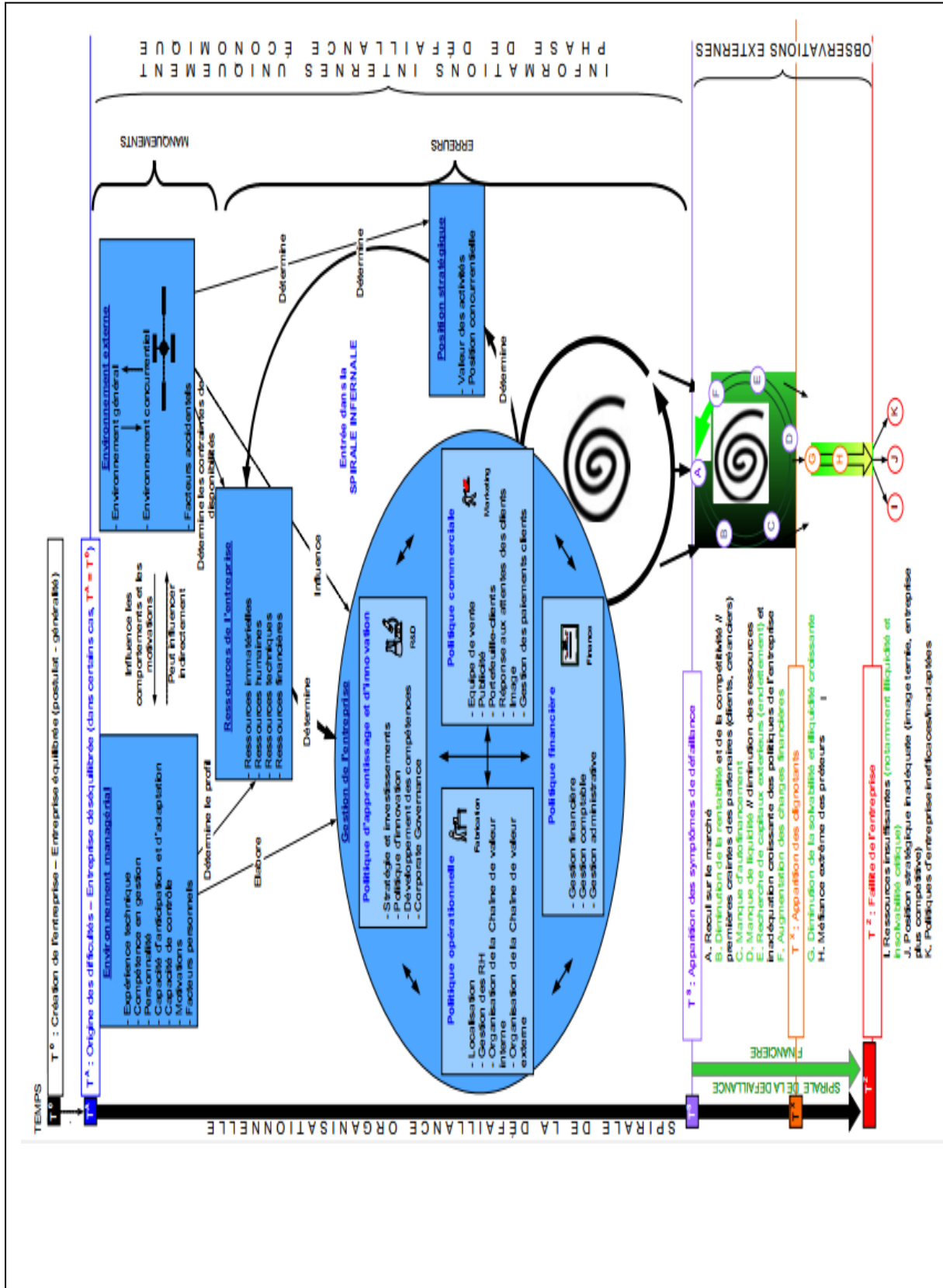


Source : Marco (1989)

Malgré l'effort ne fait par pas mal de chercheurs pour montrer les causes et le processus de défaillance des entreprises, d'autres comme Nathalie et Didier Van Caille (2007) ont proposé un modèle unificateur en montrant des manquements de leurs prédécesseurs. Ils regroupent l'aspect temporel du processus de défaillance et intègrent le lien existant entre cause et effet, en montrant la trajectoire qu'empruntent les entreprises en difficultés. Le modèle conceptuel est organisé en quatre (4) étapes chronologiques : l'origine des difficultés (TA), l'apparition et la détérioration des symptômes de défaillance (TS), le passage au rouge des clignotants (TX) et finalement la faillite de l'entreprise (TZ).

La mise en évidence de ces différentes phases revient à représenter le processus standard de la défaillance des entreprises. Les différentes phases par lesquelles toute entreprise défaillante passe sont ainsi représentées (figure 6).

Figure 6: Enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise



Source : Crutzen et Van Caillie (2007)

À chaque étape sont associés différents facteurs de défaillances spécifiques (causes, symptômes et clignotants). Ainsi, la première étape (origine des difficultés) se compose de cinq (5) grandes dimensions inter-reliées, elles-mêmes décomposables en une série de facteurs de défaillances particulières. Toute entreprise évoluant vers la faillite passe par chacune de ces quatre (4) étapes chronologiques. Il s'agit du processus standard de la défaillance. Néanmoins, les causes à l'origine des difficultés peuvent varier d'une entreprise à l'autre et leurs conséquences peuvent s'imbriquer de manière différente pour aboutir au résultat final de la faillite, notamment en fonction des caractéristiques intrinsèques de l'entreprise (taille, secteur d'activités, âge) (Ooghe et Waeyaert, 2004). Crutzen et van Caillie (2007) envisagent deux (2) cas de figures : soit l'entreprise naît équilibrée et sa situation va se déséquilibrer en cours d'existence (origine du déséquilibre en TA), soit l'entreprise est créée déséquilibrée ($T_0 = TA$) et des problèmes sont présents dès le départ. Les quatre (4) étapes sont les suivantes :

Etape 1 : Origine des difficultés (T^0/T^A)

Ces auteurs précisent que la défaillance de l'entreprise est fondamentalement liée à deux facteurs : les attitudes managériales d'une part ; l'environnement de l'entreprise et sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement d'autre part. L'entreprise est considérée comme portefeuille limité de ressources financières, humaines, techniques et immatérielles.

D'une part, le management (ses attitudes, sa motivation, la personnalité de ses membres, etc.) détermine en partie la structure du portefeuille des ressources à la disposition de l'entreprise (Van Caillie et al. 2006).

D'autre part, l'environnement de l'entreprise impose des contraintes de disponibilité sur la qualité et le volume des ressources disponibles. En effet, l'obtention et la qualité des ressources à la disposition de l'entreprise dépendent de l'environnement que l'entreprise ne contrôle pas entièrement (Hambrick et D'aveni, 1988 ; Sheppard, 1994).

Etape 2 : Apparition des symptômes de défaillance (T^S)

Après une période de temps variable selon les cas, les symptômes de la défaillance de l'entreprise apparaissent si des moyens n'ont pas été mis en œuvre pour redresser la situation. Le passage dans cette seconde phase de défaillance coïncide avec l'entrée de l'entreprise dans la spirale de la défaillance financière (détérioration croissante des indicateurs financiers). En effet, les symptômes sont les premiers signes de défaillance de l'entreprise observables de

l'extérieur et les informations dont disposent les observateurs externes se limitent le plus souvent aux données financières de l'entreprise.

La détérioration des éléments organisationnels commence à se traduire par la dégradation des indicateurs financiers. L'enchaînement des symptômes de défaillance s'articule comme suite : un recul de l'entreprise sur son marché est observable (Marco, 1989), notamment par une diminution du volume de ses activités (diminution du chiffre d'affaires).

Cet affaiblissement de la position de l'entreprise conduit à une baisse de sa rentabilité et de sa compétitivité (Marco, 1989). Ces changements se reflètent respectivement dans l'évolution (négative) des indicateurs financiers de rentabilité et dans la diminution de la part de marché détenue par l'entreprise. Les premiers signaux de défaillance étant observables de l'extérieur, les partenaires externes de l'entreprise (clients, banques, fournisseurs) montrent leurs premières craintes.

Etape 3 : Apparition des clignotants (T^X)

Après un certain temps, cette spirale aboutit aux clignotants de la faillite. L'entreprise se situe alors à quelques mois de la faillite juridique et il est généralement trop tard pour redresser la situation de l'entreprise (Newton, 1985). À partir de cette troisième phase, les événements s'enchaînent assez rapidement (Marion, 1993 dans Liefhooghe, 1997). La situation financière de l'entreprise s'est gravement détériorée. Son insolvabilité est entamée et sa liquidité diminue drastiquement. Cet effondrement de la situation financière de l'entreprise conduit à une méfiance extrême des partenaires et prêteurs de l'entreprise (arrivée d'huissiers, saisies de biens, etc.) et ainsi à une insuffisance de liquidité de plus en plus critique.

Etape 4 : Faillite de l'entreprise (T^Z)

L'enchaînement des défaillances par l'apparition des clignotants aboutit finalement à la faillite de l'entreprise. La procédure judiciaire est entamée soit sur l'aveu du (des) dirigeant(s) qui se rend compte que la situation est irrécupérable, soit sur la citation en faillite d'un des créanciers (Gerard et al. 1998).

Une entreprise a un profil économique de faillite lorsque les clignotants suivants sont au rouge (Martinet, 1988) : ses ressources sont insuffisantes (illiquidité et une insolvabilité critiques), sa position stratégique est faible/inadéquate (image ternie, entreprise non-compétitive) et une défaillance de la mise en œuvre des ressources (gestion).

Conclusion

La revue de la littérature montre que les notions de risque et de défaillance peuvent être appréhendées de façon diverse. Les risques qui nous intéresseront dans le cadre de notre sujet sont le risque opérationnel et sanitaire. La notion de défaillance est vue sous plusieurs angles (juridique, économique et financière). Les défaillances judiciaires et économiques ont une importance non négligeable, mais dans le cadre des PME la défaillance financière est plus fréquente. Cette défaillance se manifeste souvent par des problèmes de rentabilité, de liquidité et de solvabilité. Le risque de défaillance financière dans le contexte PME peut avoir une autre dimension différente des procédés de gestion. La perception du risque de défaillance par le dirigeant grâce à son profil sera présentée dans le chapitre qui suit.

Chapitre 2 : Profil du dirigeant et perception du risque de défaillance financière de la PME

La PME est une catégorie d'entreprise dont l'existence et la gestion dépendent essentiellement d'une personne : le dirigeant. Son rôle fondamental ne cesse de cristalliser l'intérêt de l'ensemble des acteurs. Le dirigeant est la base de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Il a une influence remarquable sur la performance de la PME. Dès lors, son choix est un travail qui nécessite une prudence judicieuse. Le dirigeant se caractérise par son profil (âge, formation, expérience ...), par ses attributs cognitifs (valeurs personnelles, ses intentions et ses motivations) et par son équipe dirigeante (exercice du pouvoir, interactions et complémentarités entre les membres). Il perçoit et anticipe les risques de défaillance financière auxquels l'entreprise est exposée. Une gestion efficace d'une entreprise est le fruit du bon profil de son dirigeant et du degré de perception des risques inhérents. Nous présenterons dans la section 1 les caractéristiques du profil du dirigeant et en section 2 les variables retenues. Dans la section 3, nous présenterons la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant

Section 1 : Caractéristique du profil du dirigeant

Dans cette section, nous allons faire une revue de la littérature sur les éléments qui caractérisent le dirigeant d'entreprise.

1. La caractérisation du profil du dirigeant

Le dirigeant se caractérise par son profil, c'est-à-dire son âge, son niveau de formation, ses expériences antérieures dans le même secteur d'activité et/ou de création ou de direction d'entreprise, la nature et l'étendue de son réseau social et professionnel. Il projette sa personnalité sur l'entreprise. De par ces éléments, le dirigeant façonne un climat de succès favorable et une gestion saine.

La littérature a montré que les caractéristiques du profil du dirigeant de la PME sont diverses et ont un impact fondamental sur sa performance en termes de management.

Selon Storey (1994), les caractéristiques du dirigeant se résument par ses antécédents familiaux, sa formation, ses expériences et ses caractéristiques personnelles (âges, traits de personnalité, motivation...). La famille peut susciter l'ambition de suivre les pas de ces antécédents. Il est de coutume que les parents laissent leurs héritages entre les mains des

membres de la famille en les accompagnants sur le fonctionnement de leur activité. Par apprentissage, le mode de gestion est transmis au futur héritier qui caractérisera sa manière de diriger l'activité.

Lee et Tsang (2001) considèrent les caractéristiques du dirigeant selon le « background » (éducation¹⁶ et expérience), le réseau relationnel et les traits de personnalité. Sapienza et Grimm (1997) font valoir que les formes spécifiques d'enseignement à forte intensité de connaissances, telles que l'ingénierie, l'informatique et biochimie, peuvent offrir aux bénéficiaires de l'éducation un avantage s'ils créent une entreprise liée à leur domaine d'expertise. La formation influence le comportement de la personne, sa manière de parler, de s'habiller et de réagir face à des situations particulières.

Selon Gottesman et Morey (2004), la performance de la PME serait rattachée aux caractéristiques du dirigeant. Ils ont montré l'impact de sa qualité d'éducation et de sa rémunération sur la croissance de l'entreprise. Des recherches plus poussées ont permis d'établir une corrélation entre la performance de l'entreprise et les caractéristiques du dirigeant. En plus de la qualité de l'éducation, ils ont caractérisé le dirigeant par d'autres éléments comme l'âge, le nombre d'années en poste, le niveau et le type d'éducation ou la spécialisation, la part de propriété managériale et la rémunération.

Selon Singer (1995) l'expérience entrepreneuriale antérieure est l'un des prédicteurs les plus cohérents du dirigeant sur sa performance. L'expérience dans le même domaine d'activité constitue un avantage certain pour éviter les erreurs et risques susceptibles de perturber l'activité.

Selon Johannisson (1990), les réseaux socio-professionnels constituent des éléments essentiels qui permettent à tout dirigeant d'entreprise de pister des tunnels de croissance. Les réseaux socio-professionnels augmentent les connaissances commerciales, un facteur de succès pour introduire à de nouveaux fournisseurs ou clients potentiels.

Selon Carpenter, Sanders et Gregersen (2001), la nationalité est une caractéristique fondamentale du dirigeant d'entreprise. Ils ont montré que les dirigeants ayant une expérience internationale parviennent à créer de la valeur dans leurs entreprises et dans ce sens peuvent plus se démarquer par rapport aux autres dirigeants qui en ont pas.

¹⁶ Sapienza et Grimm (1997)

Selon Mbemba Ilenda (1989), les caractéristiques personnelles dépendent du contexte familial qui jouerait un rôle important dans l'acquisition des compétences en raison de l'éducation apportée et en particulier, de l'apprentissage par l'imitation des rôles adultes par l'enfant. L'individu acquiert des compétences considérables suite à l'accumulation des connaissances au fil des ans à partir d'un héritage familial fort (Reynaud et Simon, 2004). Le cadre familial participe fortement sur les caractéristiques personnelles de l'individu par sa socialisation. Il revêt alors une grande importance dans l'acquisition des habiletés et aptitudes chez le dirigeant. D'autres auteurs avancent des recherches dans le même sillage d'apport familial du dirigeant. Pour Sambo (2000), les valeurs socio-culturelles entendues au sens large constituent un ensemble complexe comprenant les connaissances, les croyances, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. En effet, les comportements des managers dans les PME sont dictés par les valeurs culturelles, surtout dans le processus décisionnel et par l'appartenance à une communauté.

Selon Nkakleu (2002), les réseaux d'appartenances et les conventions sous-jacentes sont des dispositifs permettant de mieux comprendre l'influence des cultures sur les comportements des acteurs.

Toulouse (1979) distingue les caractéristiques sociologiques telles que l'ethnicité, la religion, le milieu familial, l'éducation, l'âge et l'expérience de travail ; des caractéristiques psychologiques, c'est-à-dire l'attitude de l'individu face au risque, qui peut être un risque concernant sa carrière, sa famille, l'image qu'il a de lui-même et, bien entendu, un risque monétaire.

De son côté, Robidoux (1973) distingue dans une étude menée au Québec, les conditions ambiantes d'une part et d'autre part celles d'ordre moral et caractériel. Dans les conditions ambiantes, l'auteur classe le milieu familial, le rang dans la famille, l'hérédité, l'influence des parents, le niveau d'éducation, l'âge, l'expérience et les activités para-professionnelles. Les conditions d'ordre moral et caractériel comporteront les besoins d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation, le goût du risque, le flair, la confiance en soi et le sens inné de l'organisation. Ces deux groupes de variables se distinguent par le fait que le premier constitue ce que Kerlinger (1973) appelle des variables catégoriques (confiance, appétence au risque, le flair, ...) puisqu'elles ne nécessitent aucune mesure, alors que le second doit être mesuré à l'aide d'un test ou de tout autre instrument produisant des résultats gradués de faibles à élevés (âge, sexe, ethnicité, ...).

Selon Tremblay (1968), cette dichotomie est fort importante puisqu'elle permet de distinguer les caractéristiques externes, basées sur des données objectives telles que l'âge, l'ethnicité, la religion, l'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux des caractéristiques internes basées sur des données subjectives telles que les attitudes, les valeurs et les croyances qu'entretiennent les individus au sujet de certains concepts.

Hambrick et Mason (1984) opérationnalisent le dirigeant par les attributs cognitifs via leurs caractéristiques démographiques. Ils mentionnent plus précisément l'âge de l'équipe dirigeante, son expérience fonctionnelle et ses origines socio-économiques comme ayant un lien explicite avec la croissance de l'entreprise. Autrement dit, une forte expérience des dirigeants dans les fonctions d'output (R&D, commercial) aurait une influence positive sur la croissance, car leur permettant de prendre des décisions en adéquation avec les évolutions du marché des produits et services. Kor (2003) confirme que l'expérience des dirigeants influence leur capacité à repérer, à saisir ou à concevoir des opportunités stratégiques de croissance.

2. Vers une approche subjective du profil du dirigeant

Outre les caractéristiques objectives, il existe d'autres non-mesurables. Le dirigeant peut-être caractérisé par ses attitudes, ses valeurs et ses repères de réflexion et d'action (Bandura¹⁷, 1986). La capacité de dépistage de la personnalité pourrait aider le dirigeant à éviter les déceptions personnelles et permettre aux entreprises d'échapper au gaspillage de ressources (McClelland, 1965).

La passion et la ténacité sont des ressources personnelles qui caractérisent les dirigeants et les aident à faire face à des situations extrêmement difficiles. La passion ou l'amour au travail a été identifié par Locke (2000) comme une caractéristique de grande créatrice de richesse au même large que : Michael Bloomberg, Bill Gates, Ken Iverson (Nucor) et Mary Kay Ash (Mary Kay). Ces dirigeants d'entreprises ont confronté des opportunités et défis avec ferveur et ardeur. Leur enthousiasme pour un modèle d'entreprise et leur zèle pour le travail étaient si intenses qu'ils ont surmonté des barrières financières (Gates et Iverson) et des défis des commerçants existants à leurs nouveaux produits et nouvelles « méthodes de commercialisation ». Le comportement et la réussite en entrepreneuriat sont dictés par la passion¹⁸, l'énergie émotionnelle, le dynamisme et l'esprit (Bird 1989).

¹⁷ Abert Bandura ; docteur en psychologie

¹⁸ Pour Smilor (1997, p 342) la passion est le phénomène le plus observé de l'entrepreneurial.

Bass (1990) ; House et Shamir (1993) ont identifié la passion du travail comme une caractéristique des dirigeants prospères. Selon Timmons (2000) la passion est pertinente dans le contexte de l'entrepreneuriat, car elle pousse les entrepreneurs à faire face aux incertitudes et aux pénuries de ressources.

En raison d'être associé au succès leadership, la ténacité a été identifiée comme une caractéristique déterminante et archétypique chez le dirigeant (Locke, 2000). En outre le processus de création et de gestion d'une organisation implique la confrontation de barrières à l'entrée sur le marché (Gartner, Gatewood, et Shaver, 1991). La ténacité, ou persévérance, est un trait qui implique le maintien d'une action dirigée vers un but et l'énergie même face à des obstacles. Il n'existe aucun test quantitatif décourageant de ces effets sur la performance des entreprises. En effet, une étude de Markman, Baron et Balkin (2001) a révélé que les inventeurs qui ont commencé les nouvelles entreprises avaient plus de ténacité que les inventeurs qui ont choisi d'être des employés d'organisations. Les dirigeants qui tiennent obstinément leurs objectifs et qui détestent abandonner, augmentent leurs chances de survie et de succès dans une entreprise (Timmons, 2000).

La motivation des dirigeants est un facteur essentiel pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La vision, les objectifs et l'auto-efficacité des dirigeants ont un impact sur les performances de l'entreprise (Bandura, 1997 ; House et Shamir, 1993 ; Locke et Latham, 1990). Ces facteurs de motivation améliorent la situation de l'entreprise.

La vision est une image mentale projetée de ce qu'un leader veut atteindre (Bass, 1990). Elle est un objectif général lointain, et par conséquent, elle est motivante. Les dirigeants ont des visions d'entreprise qu'ils souhaitent créer qui incluent des images de croissance des entreprises, notoriété et richesse personnelle (Bird, 1989).

L'auto-efficacité est le sentiment d'efficacité personnelle qu'a un individu sur sa capacité à réaliser des performances particulières (Bandura, 1997). Il ne reflète pas seulement l'expérience passée et atteinte, mais plus important encore, la conclusion que l'on a tirée de sa capacité à la réalisation de ces expériences passées. L'auto-efficacité indique des sentiments de capacité, c'est donc un indicateur d'action utile dans le contexte de gestion d'entreprise où les résultats sont très incertains. Les personnes qui sont convaincues qu'elles possèdent les capacités de dirigeant (en termes de prise de risque et d'expansion des affaires) sont plus susceptibles de faire une carrière (Chen, Greene et Crick, 1998).

Section 2 : Le choix des variables retenues

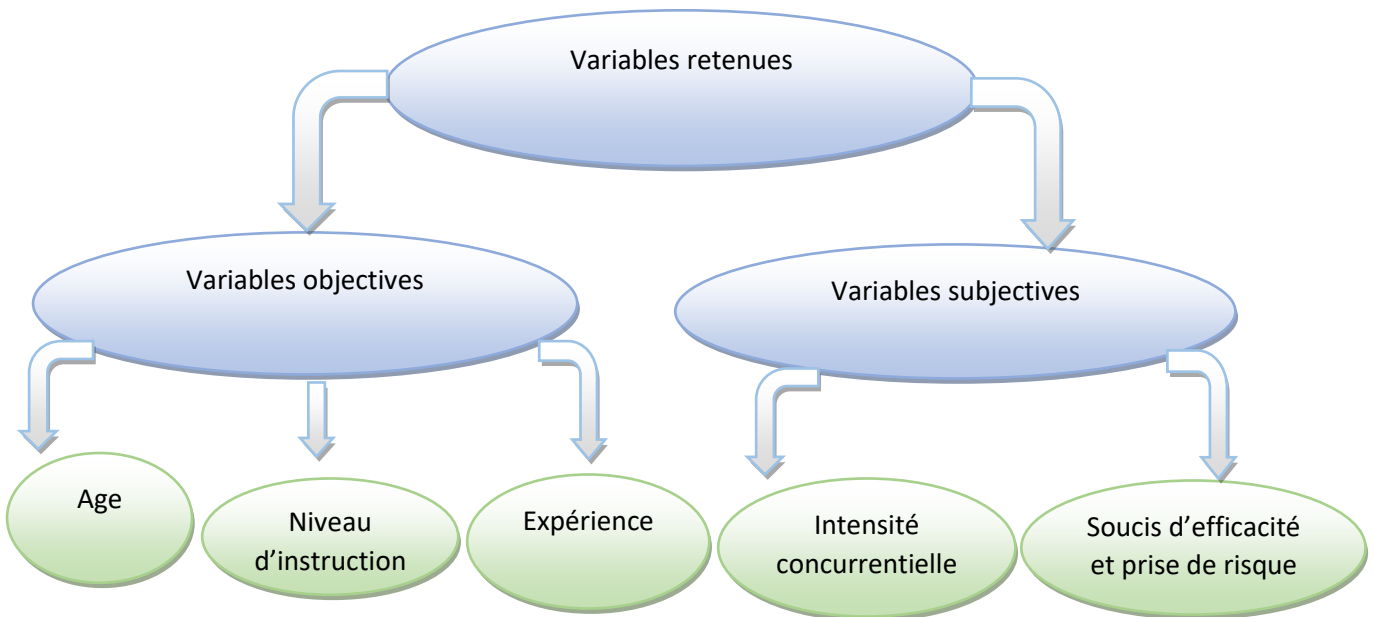
Dans cette section, nous allons voir les différentes variables à retenir après une revue sur les différents éléments qui caractérisent le dirigeant de la PME. Nous avons identifié deux types de variables caractérisant le profil du dirigeant :

- ❖ **Celles objectives (variables mesurables) ;**
- ❖ **Celles subjectives (variables non mesurables).**

Enfin, un examen de la littérature nous a permis de définir les variables caractéristiques des dirigeants de PME à retenir dans le cadre de notre recherche. D'une manière très classique, les caractéristiques descriptives du profil du dirigeant retenues sont relatives, d'une part, à sa formation (Storey, 1994 ; Gottesman et Morey, 2004 ; Raymond, 1988 ; Mintzberg, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988), à son âge (Storey, 1994 ; Lucas, 1975 ; Reix, 1984 ; Nadeau et al., 1988) et à son expérience (Singer, 1995 ; Reix, 1981, 1984 ; Martel et al., 1985 ; Nelson, 1987 ; Nadeau et al., 1988), soit trois caractéristiques relativement objectives et d'autre part, à l'intensité concurrentielle (Murphy, 1986 ; Larson, 1987 ; Métais, 1999 ; Love & al., 1999) et à son souci d'efficacité et de prise de risque (Hogarth & Makridakis, 1981 ; Loroche, 1994) soient des caractéristiques plutôt subjectives. Notons que nous prenons en compte dans notre étude des aspects psychologiques pouvant caractériser le chef d'entreprise : son comportement face au risque, sa créativité et sa culture (Miner, 1990 ; Kolveried, 1992 ; Chaganti, De Carolis et Deeds, 1995 ; Mc Mahon, Le Cornu, Forsaith et stanger, 1996 ; Cassar 2017).

L'ensemble des variables retenues dans le cadre de notre recherche sont résumés dans le figure ci-dessous :

Figure 7: Les variables retenues



Source : Conception auteur

Le dirigeant est le filtre qui perçoit l'organisation et son environnement, les interprète et effectue les choix qui lui semblent opportuns en fonction de ses préférences économiques et ses références sociales (Bertrand, 1996). Ainsi, nous allons montrer dans un contexte de PME existant en Afrique particulièrement au Sénégal, quelles sont les variables capables d'influer la perception du dirigeant.

1. L'âge

L'âge détermine le degré de motivation, les attitudes et le comportement de la personne. Il est un facteur permettant de faire une démarcation dans le comportement des personnes de façon générale. Il est susceptible d'influencer les comportements de partage et de contribution de connaissances au sein d'un groupe. De même, l'âge peut introduire aussi une discrimination entre les individus dans leurs projets de façon générale, et pour ce qui est de la création d'entreprises et de leur gestion en particulier. Il peut expliquer la capacité du dirigeant à animer son équipe par le respect et la personnalité. Un dirigeant très jeune a tendance à noyer l'entreprise dans un risque de défaillance élevé par défaut de maturité. Plus il prend de l'âge, plus qu'il fait face aux obstacles, plus qu'il a de l'expérience à faire face aux tares de son secteur d'activité. Taylor (1961), stipule que se lancer en affaires trop jeune entraîne un taux plus élevé de mortalité, car, plus on est jeune, moins on a suffisamment d'expérience, de capital, et de savoir-faire. Gasse (1982) soutient la même idée en indiquant

que l'influence de l'âge dans la réussite des affaires est indéniable, mais en plus, il précise que l'âge moyen des entrepreneurs diffère selon la culture.

Plusieurs auteurs ont déterminé l'intervalle d'âges entre 25 et 40 ans comme étant l'âge auquel une décision entrepreneuriale est le plus souvent prise (Mayer et Goldstein 1961, Shapero 1971, Cooper 1973). Liles (1974) qualifie cet intervalle comme étant la période libre pour le choix, car c'est au cours de cette période qu'un individu acquiert suffisamment d'expérience, de compétence et la confiance en soi, mais n'a pas encore encouru des obligations financières et familiales ou une position de prestige et de responsabilité dans une grande entreprise. Selon Robidoux et Gamier (1973), les entrepreneurs d'âge moyen (35-55ans) ont plus de succès.

Le niveau et le type d'instruction de même que l'expérience acquise sur les plans professionnel et managérial sont certainement de nature à expliquer la différence que l'on retrouve entre les entrepreneurs issus de groupes d'âges différents. C'est dans ce sens que les recherches effectuées sur le profil du dirigeant retiennent l'âge comme une variable prépondérante.

Selon Cover et al. (1974), l'âge du dirigeant, au moment où celui-ci décide de "partir" en affaires, constitue non seulement un indice de l'énergie qu'il peut investir dans les activités de son entreprise, mais également une des causes qui le poussent à vouloir entrer dans le monde des affaires. Parmi les déplacements négatifs internes qui poussent à la création d'entreprise, Shapero et Sokol (1982) citent le moment de passer certains caps en âge : la trentaine, la quarantaine, la cinquantaine. Ils réfèrent également à la crise du milieu de carrière.

2. Le niveau d'instruction

La littérature nous montre que le niveau et le type d'instruction constituent une variable importante pour le profil du dirigeant. Sur ce point, il est une croyance traditionnelle qui tend à associer l'entrepreneur à une classe généralement moins instruite que la moyenne de la population (Shapero 1975). D'une étude à l'autre, les statistiques concernant le niveau de scolarité des dirigeants semblent varier suivant la période où elles furent effectuées de même que le type d'industrie et le milieu dans lequel évoluaient les entrepreneurs. Les résultats comportent un écart relativement important pour les différentes études. Ce phénomène est

plus observé dans les PME informelles ; soit 49,2 % de managers au Sénégal n'ayant pas de niveau d'instruction (LAREM¹⁹ 2012).

Les études menées par Deeks (1973), d'Amboise (1974), Gasse (1978), Brockhaus et Nord (1979) rapportent un niveau de scolarité de 13 ans ou moins pour les entrepreneurs de leurs échantillons, alors que les recherches conduites auprès d'entrepreneurs de haute technologie rapportent des niveaux de scolarité de 15 ans ou moins (Litvak et Maule, 1971 ; Cooper, 1973 ; Marcuso, 1975).

Par ailleurs, à mesure que les années passent, les entrepreneurs tendent à être plus instruits, par rapport à la moyenne de la population (Douglas, 1976). Ce processus d'acquisition est important, mais une formation initiale est la base. La réussite d'une entreprise repose sur un personnel compétent particulièrement son dirigeant par une formation de qualité. Dans leur étude touchant la survie des entreprises au cours des deux premières années de leur existence, Mayer et Goldstein (1961) montrent que le taux de succès des entreprises était associé avec des niveaux d'éducation plus élevés chez leurs dirigeants. Des résultats quelque peu semblables se retrouvent également dans la recherche menée par Hoad et Rosko (1964). Cette étude visait à faire ressortir certains des facteurs associés à la faillite et au succès des nouvelles entreprises manufacturières établies dans l'état du Michigan. De cette étude, il ressort que l'association entre l'éducation et le succès de l'entreprise devient apparente lorsque le niveau de scolarité dépasse le secondaire, soit au-delà de 11 années. Toutefois, le gage de succès le plus élevé implique une scolarité supérieure au niveau secondaire à laquelle s'ajoute une solide expérience de base.

Selon Robidoux et Gamier (1973), plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus le taux de croissance de l'entreprise est élevé. De plus, ils signalent que plus l'entrepreneur a fait des études avancées, plus il est en mesure de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires et plus il a des connaissances techniques ou administratives ou est en mesure de les acquérir facilement.

Selon Amboise (1974), il existe une association entre le niveau d'éducation et l'utilisation d'un certain nombre de techniques de contrôle de gestion donnant lieu à des performances plus élevées. De même, Colart et Riche (1979) signalent que la complexité de plus en plus grande de l'environnement économique a sensibilisé tant les dirigeants des PME que ceux qui

¹⁹ Laboratoire de recherche économique et monétaire

sont en rapport professionnel avec eux à la nécessité de se tenir au courant de l'évolution des techniques et des lois par une formation de qualité.

Il est certain qu'en bonne partie, l'avenir des PME se joue au niveau d'une meilleure formation des responsables. Les difficultés de la PME résultent en partie du rôle complexe que doit tenir le chef d'entreprise et du genre de formation généralement reçue, parce que le patron d'une PME est condamné à jouer chaque jour différents rôles : celui de propriétaire, de financier, de comptable, d'acheteur, de technicien, etc. La faillite des dirigeants causée par des caractéristiques personnelles, le niveau de scolarité demeure de loin la variable la plus significative (Lalonde 1985). Fortin (1990) ajoute que non seulement le niveau de scolarité a son importance, mais aussi que les connaissances en gestion facilitent le succès dans le démarrage d'une entreprise. Il souligne que la complexité actuelle des affaires exige de l'entrepreneur ou de son équipe une certaine expertise en marketing, en finance et en gestion.

Par ailleurs, la mobilisation des équipes est soutenue par des investissements en formation, afin de donner les outils nécessaires pour faire face aux changements. La loi 90 sur la formation de la main d'œuvre s'inscrit dans cette remise en question et impose aux entreprises de dépenser en formation durant l'année, 1 % de leur masse salariale. La formation contribue marginalement à l'amélioration de la productivité, ou de la capacité d'adaptation de l'entreprise, ou d'accroître son potentiel innovateur ou d'améliorer le niveau d'employabilité des ressources (Bouteiller, 2000).

3. L'expérience

Tout comme le niveau d'instruction, le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le dirigeant constituent une autre variable importante dans le profil du dirigeant. L'étude de cette variable est d'ailleurs abordée sous deux angles distincts. Ici, il serait intéressant de faire une distinction entre deux types de dirigeants. Il s'agit de tracer les circonstances justifiant le cheminement professionnel du dirigeant. D'une part, ceux qui se sont lancés directement en affaires par passion sans pour autant cumuler des expériences professionnelles. D'autre part, ceux qui ont progressivement exercé dans le domaine par différentes structures jusqu'à avoir une expérience nécessaire pour diriger. Dans ce dernier cas, il s'agit de circonstances professionnelles dont l'accumulation d'une expérience suffisamment grande sur le marché du travail pour amener l'entrepreneur potentiel à vouloir miser sur son acquis.

Par ailleurs, il importe de souligner que l'expérience dont il est question ici n'est pas n'importe laquelle. Il s'agit bien de l'expérience ²⁰ pertinente, c'est-à-dire une expérience dans un domaine similaire par rapport à l'entreprise de référence. Son degré est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine d'activité. L'importance de l'expérience qu'a le dirigeant ne se manifeste pas seulement au niveau de la performance de l'entreprise. Elle peut aussi apparaître au démarrage. La fixation d'objectifs doit être accompagnée par une expertise de haut niveau et non par le tâtonnement. En affaires, chaque décision est coûteuse, mais un vécu des circonstances permet une suite rationnelle, efficace et efficiente. Démarrer son activité n'est pas la plus difficulté, la prise de décision et la connaissance sur la façon de lancer et d'opérer une entreprise sont la plus délicate (Cooper, 1970).

Selon Susbaurer (1972), 90 % des compagnies ont un fondateur qui a travaillé dans la même industrie ; tandis que Cooper (1972) constate qu'environ 85 % des nouvelles entreprises avaient des produits ou services initiaux résultant de l'expérience technique antérieure du fondateur. De même, Koontz et O'Donnell (1980) indiquent que l'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise. Les acquis ainsi que les raisons fondamentales des succès et des échecs passés servent de cahier de bord au dirigeant. Gasse (1982) précise que l'importance relative de l'expérience sur la performance semble être en relation avec la complexité technologique et la taille de l'entreprise. Selon le même auteur, l'effet net de l'expérience antérieure sur la performance de l'entreprise dépend des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et de la transmissibilité de l'expérience au nouvel emploi.

Pour Cragg et King (1988) les propriétaires-dirigeants qui n'ont pas œuvré dans le monde des affaires avant de démarrer leurs entreprises ne sont pas suffisamment préparés financièrement et psychologiquement pour venir à bout des éternelles difficultés initiales. Ils sont irréalistes dans leurs attentes et incapables de s'adapter à la réalité moins rose.

Si on se réfère à cette littérature, il nous semble qu'il n'y a pas de doute que l'expérience joue un rôle important dans la décision de diriger une entreprise, comme dans le niveau de performance qui peut être atteint.

²⁰ Une forte expérience influence positivement la capacité du dirigeant à repérer, à saisir ou à concevoir des opportunités stratégiques de croissance (Kor, 2003)

4. L'intensité concurrentielle du secteur d'activité

Toute entreprise appartient à un groupe exerçant la même activité : secteur d'activité. Chacune d'elle cherche à être devant sur la chaîne du secteur d'activité où elle s'active. Un besoin de pérenniser son activité s'installe dans un contexte de concurrence. Face à une telle hostilité, le dirigeant a un rôle non-négligeable à jouer. Ainsi, le dirigeant se démarquerait par ses stratégies pour assurer la survie et la croissance de son entreprise.

Selon Murphy (1986), le succès d'une entreprise n'est pas attribué seulement à une stratégie magique, mais une combinaison de travail acharné et un engagement envers le service à la clientèle et la qualité du produit. Ainsi, le dirigeant est censé mobiliser l'équipe de travail et développer une culture-client pour avoir des avantages concurrentiels. S'il arrive à répondre aux exigences de sa clientèle, il peut avoir un contrôle sur le marché et grignoter des parts de marché considérables. La collaboration avec une équipe dynamique par anticipation de nouveaux produits et de pénétration de nouveau marché est facteurs clés de succès. Il est dans l'obligation de faire savoir ses attentes à son équipe et de leur doter les ressources nécessaires. La mobilisation de ressources fait toujours défaut, particulièrement dans les PME dotées de moyen de financement limité.

Selon Larson (1987), pour connaître le succès le dirigeant doit mettre en place une stratégie qui exploite le potentiel de la croissance, promouvoir la qualité et l'innovation et mettre l'emphase sur les opérations efficaces. Exploiter les facteurs clés de succès, c'est imposer les règles du jeu concurrentiel à l'environnement. Les facteurs clés de succès sont d'abord déterminés par le dirigeant. Chaque entreprise, par la mise en œuvre de ses ressources, contribue à créer et transformer les facteurs clés de succès. Le jeu concurrentiel devient alors la résultante de la mise en œuvre des ressources des entreprises qui s'affrontent. C'est la stratégie de transformation de l'environnement concurrentiel de Métais (1999). Une fois les facteurs clés de succès bien identifiés, ceux-ci deviennent un important guide pour prendre des décisions et maintenir une position gagnante sur le marché. Les facteurs de succès deviennent la capacité de l'organisation à se différencier de ses concurrents et donner de la valeur ajoutée du service au client. Il en résulte également un impact culturel persuasif pour tous les individus de l'entreprise.

Le dirigeant n'a un avantage concurrentiel sur ces pairs que s'il arrive à dominer par les valeurs clé, telles que le service, la qualité et l'innovation (Peters et Waterman, 1983).

En effet, à un rythme de concurrence assez tendu, l'entreprise peut se trouver dans une situation où ses rendements baissent au jour le jour. Ainsi, le dirigeant est interpellé à mettre en place d'autres stratégies de riposte plus robustes et rationnelles. Ces manœuvres stratégiques diminueront l'intensité de la concurrence au lieu d'entretenir une rivalité entre les entreprises. Les stratégies collectives, les réseaux, les alliances stratégiques et la sous-traitance stratégique sont des possibilités qui s'offrent aux dirigeants. Love & al (1999) montrent qu'une alliance stratégique est une avenue importante pour le développement et la survie de l'entreprise.

5. Le souci de l'efficacité et de la prise de risque

Nous apprenons de nos échecs les choses que nous ne devrions pas refaire et, de nos succès, les choses que nous devrions répéter. Le dirigeant peut être caractérisé par le niveau de risque à encourir face à chaque situation de son entreprise. Son souci majeur est la question d'efficacité sur chaque décision ; coûteux et irréversible. Le souci de l'efficacité fait partie intégrante des tâches quotidiennes d'un dirigeant. Certaines décisions sont assez difficiles à prendre alors que d'autres peuvent être considérées comme routinières. La prise de décision est : « *le choix d'un mode de comportement entre deux ou plusieurs comportements possibles* » Terry et Franklin (1985). Chaque décision est proportionnelle à un niveau de risque. Ce choix alternatif est un dilemme qui cause souvent un stress au dirigeant.

Selon Hogarth et Makridakis (1981) le stress émotionnel peut amener à des jugements de panique. En d'autres termes, le dirigeant doit être d'une objectivité suffisante dans le processus décisionnel. Il doit mettre en place des stratégies efficaces afin d'éviter l'exposition de son entreprise à des risques élevés. Dans un tel contexte, ces concurrents ne laisseront pas les brèches ouvertes pour un avantage concurrentiel.

La pression sociale peut aussi exposer le dirigeant à prendre des risques. En dépit de la pression sociale qu'il est exposé au quotidien, le dirigeant ne doit pas se laisser distraire. Il est censé rester gène et rock face à de telles situations.

Il est fréquent que la focalisation sur une chose pousse l'individu à choisir de manière irrationnelle. Dans cette situation, le dirigeant ne verra que les avantages de la solution qu'il préfère a priori, mais pas ceux des autres solutions (Loroche, 1994). Pour amoindrir le risque, chaque solution à adapter doit être l'objet d'une efficacité.

Que les décisions soient faciles ou difficiles à prendre, le dirigeant doit passer à travers toutes les étapes du processus décisionnel, sinon il risque de choisir la mauvaise option et prendre de risque. Les étapes du processus décisionnel sont :

- **Diagnostic de la situation :**

Le dirigeant relève l'ensemble des symptômes révélateurs de dysfonctionnement (défaillance) afin de maîtriser l'environnement interne et externe de l'entreprise ;

- **Identification du problème :**

Cette étape permet de corriger une situation défavorable. Elle aide à cerner le vrai problème ;

- **Réunion et analyse des éléments pertinents :**

Elle permet d'évaluer les faits reliés au problème : qui est responsable, qui peut fournir plus de renseignements, qui peut apporter des idées nouvelles... ? ;

- **Identification des options possibles :**

Le dirigeant s'efforce de ne pas s'attacher à une ou à deux options uniquement pour se débarrasser du problème ou le résoudre superficiellement ;

- **Evaluation des aspects positifs ou négatifs de chaque option :**

Elle consiste à considérer chaque option sous les angles de faisabilité, des bénéfices escomptés, des conséquences sur l'environnement ;

- **Prise de décision :**

Le dirigeant choisit une option parmi les autres ;

- **Réalisation de la décision :**

Le dirigeant élabore un plan d'action ;

- **Evaluation et rétroaction (contrôle) :**

Elle permet d'évaluer les résultats afin de savoir si le problème est vraiment éliminé.

Ainsi, dans le souci d'efficacité et de prise de risque, le dirigeant doit éviter un manque d'engagement, de précision dans l'élaboration des objectifs et l'utilisation de planification non-formelle.

Section 3 : La perception du risque de défaillance financière par le dirigeant

Dans cette section, nous allons d'abord présenter la théorie de la rationalité limitée qui nous aidera à comprendre le comportement du dirigeant face à la situation de son entreprise ; chose essentielle dans le cadre de notre étude. Ensuite, la compréhension de cette théorie nous aidera à comprendre la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant.

1. La théorie de la rationalité limitée

Le concept de "rationalité limitée" ou "*bounded rationality*" a été théorisé par Herbert Simon, chercheur américain (1916-2001) qui s'est intéressé à l'analyse des problèmes de la décision et leurs conséquences. Ce concept lui a valu le prix nobel d'économie en 1978 et est aujourd'hui utilisé en sociologie, psychologie, microéconomie, management et philosophie politique. Ces recherches sur la prise de décision préconisent l'abandon des postulats classiques d'optimisation et de maximisation au profit de l'idée de satisfaction.

1.1. La rationalité parfaite

La rationalité au sens large fait référence à la façon dont l'individu, soumis à certaines conditions et contraintes, va analyser et agir pour atteindre son objectif. Pour les économistes classiques, la rationalité ne peut se voir que d'une seule façon : la rationalité pure et parfaite. C'est aussi un modèle de référence des néoclassiques qui supposent que les comportements individuels sont intelligibles sous l'hypothèse qu'ils répondent à une rationalité parfaite, ou rationalité substantielle. Construit dans un univers abstrait, le modèle n'étudie pas la rationalité des comportements en tant qu'objet de la connaissance. Il postule que cette rationalité guide les décisions individuelles. Le statut épistémologique de cette hypothèse est alors celui qui a été défini par Friedman (1953) : tout se passe "comme si" les comportements individuels étaient régis par une rationalité parfaite. Il n'est pas nécessaire que cette hypothèse soit réaliste, il suffit que les prédictions du modèle construisent sur la base de cette hypothèse la conformité avec la réalité, ou tout au moins qu'elles soient réfutables selon le principe de falsificationnisme²¹ de Karl Popper (1933).

La prégnance du modèle néoclassique a induit la prédominance en science économique d'une hypothèse de rationalité parfaite : la rationalité substantielle. Celle-ci apparaît comme une rationalité d'ajustement des moyens aux fins : son seul objet est la détermination de

²¹ Karl Popper (1933) : il n'est pas nécessaire d'inventer des dispositifs pour défendre une théorie.

l'action pour atteindre le résultat le meilleur possible ; elle est fondée sur une axiomatique de l'intérêt individuel²²: les individus sont des sujets égoïstes, informés et calculateurs.

Dans la théorie classique, les choix se font en effet en situation d'informations complètes et objectives (omniscience du décideur), et sont censés aboutir à une logique d'utilité ou de profit maximal(e). La décision est donc prise, suite à une période d'analyse approfondie, et ne relève en aucun cas du hasard ou des circonstances. La rationalité parfaite, comme toute théorie repose sur plusieurs hypothèses :

- La possibilité de connaître l'ensemble des options ;
- La capacité à appréhender les conséquences des choix ;
- La certitude de pouvoir évaluer l'impact de ces choix ;
- La capacité à établir des comparaisons à travers un indicateur unique.

Selon cette conception, le dirigeant cherche à atteindre ses objectifs, en s'appuyant sur une information complète et pertinente (homo oeconomicus), à laquelle il a accès sans restrictions ; il peut ainsi prendre des décisions optimales. Les néoclassiques appuient cette conception classique sur la base de toute décision. Ils concluent que la prise de décision serait le résultat d'un calcul. D'où le décideur est pleinement rationnel au niveau de sa décision (omniscience).

En outre, la rationalité parfaite apparaît comme une rationalité situationnelle puisque, l'objectif étant donné, le comportement individuel ne dépend plus que des contraintes qui conditionnent l'application d'un raisonnement déductif. « *Un comportement est substantivement rationnel lorsqu'il est approprié à l'accomplissement des buts donnés dans les limites imposées par des conditions et des contraintes données* » (Simon, 1982, p.425). Ces contraintes, conditions et buts se traduisent par des caractéristiques objectives de l'environnement externe (l'environnement objectif), des conditions de perception de cet environnement (l'environnement subjectif) ou des caractéristiques de l'individu décideur lui-même (l'environnement interne). Ainsi, pour Simon et Boudon (2002) : « *la théorie du choix rationnel(TCR) n'est pas l'unique paradigme permettant d'expliquer l'action des individus* ».

1.2. La rationalité limitée

La théorie de la rationalité limitée ne suppose plus l'objectivité absolue des acteurs. Selon Simon (1957), le décideur reste rationnel, mais sa rationalité est forcément limitée, et c'est essentiellement par ses capacités cognitives. La psychologie admet depuis longtemps que les individus « *n'enregistrent qu'une partie seulement des signaux fournis par l'environnement* »

²² Le principe de la main invisible : Adam Smith (richesse des nations, 1776).

(Codol, 1989, p.474). C'est notre capacité à gérer l'information qui est limitée. Se développent alors des stratégies de réduction de la complexité déformant la perception des individus.

Le constat d'un écart entre la rationalité substantielle définie dans les théories et la rationalité observée qui est limitée ne doit pas être interprété de manière négative, car le référentiel peut être plus complexe qu'un idéal de rationalité substantielle (Delavrière, 2003).

La notion de rationalité limitée permet de mieux appréhender l'idiosyncrasie²³ des perceptions. En psychologie, l'idiosyncrasie est la disposition humaine à ressentir différemment l'environnement selon les individus. C'est la manière d'être particulière de chaque individu, qui l'amène à avoir des réactions et des comportements qui lui sont propres.

Simon (1977) se penche sur les concepts de nature cognitive dans l'organisation. Selon lui, les managers doivent construire des modèles mentaux simplifiés pour pouvoir gérer des problèmes complexes. Il s'oppose à une vision du décideur omniscient, doté de capacités cognitives lui permettant de traiter l'ensemble des alternatives et de choisir de manière optimale. Mais Argyris (1973) perçoit l'Homme principalement comme un système limité de traitement de l'information faisant l'effort d'être rationnel.

Calori et Sarnin (1993) précisent que cette nouvelle vision de l'Homme ne signifie pas que les dirigeants sont irrationnels, mais plutôt que les stratégies sont formulées selon leurs limites cognitives et dans le contexte de l'action dans lequel elles s'intègrent. Cela signifie que deux individus placés devant une situation « x » n'arriveront pas nécessairement à la même solution et s'ils y parviennent ce ne sera pas forcément en passant par le même chemin, leur environnement (formation, bagage culturel, moral, etc.) n'étant pas le même. Une perspective cognitive n'exclut pas la rationalité des acteurs dont elle cherche à comprendre le comportement. Seulement, elle substitue une rationalité de type procédural (Simon, 1982) à une rationalité substantielle. « *Les individus ne disposant pas de l'ensemble des paramètres objectifs pour calculer des solutions optimales, ils sont supposés fonder un raisonnement et un arbitrage sur leur perception subjective des paramètres pertinents. Cette perception est façonnée par les schèmes mentaux* » (Wirtz, 2002, p.7).

L'approche de la rationalité substantielle apportée par Simon explique le résultat du comportement des dirigeants face à des situations complexes. En pratique, le dirigeant n'est

²³ Personnalité psychique propre à chaque individu (Gide, Paludes, 1895, p. 120).

pas capable d'optimiser son comportement, sa rationalité ne peut être que limitée ou procédurale et il ne va pas prendre la décision la meilleure, mais la plus satisfaisante (Crozier, 1993). Cependant, il s'agit tout de même pour lui de la meilleure décision possible qu'il peut prendre à partir de l'interprétation de l'information qu'il a analysée en prenant en compte son environnement.

En adoptant l'approche d'une rationalité limitée des dirigeants, la particularité entre les dirigeants serait leur capacité à s'adapter face à une prise de risque. Ainsi, le dirigeant peut faire des choix sous l'emprise de facteurs cognitifs (émotion, éthique, asymétrie d'information, ...), mais il doit être assez réactif et stratégique. Son efficacité à percevoir une situation plus favorable déterminera l'avenir de son entreprise.

2. La perception du risque de défaillance financière par le dirigeant de PME

2.1 La perception de la défaillance financière

L'appréciation du risque de défaillance financière dépend de la personne qui le perçoit et du contexte. La notion de perception est un phénomène subjectif lié à un jugement individuel. Elle est relative d'une situation à une autre et ou d'une personne à une autre. Elle est guidée par le niveau de confiance de la personne référente à l'aide d'un ensemble d'éléments de mesure. Ici, la perception qu'en a le dirigeant de PME sur le niveau du risque de défaillance financière sera au cœur de notre analyse.

La perception étant le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement. Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que le manager ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions. De ses perceptions dépendent le diagnostic du niveau de défaillance ou la formulation de problèmes et les solutions apportées (Eden et al., 1983 ; Schwenk, 1988 ; Eden, 2004). Autrement dit, la perception qu'a le dirigeant de son environnement et du niveau de risque détermine le choix de la vision stratégique qu'il développe pour son entreprise. De ce fait, selon le profil du dirigeant, la perception des facteurs qui puissent freiner le développement souhaité varie. Plus ces freins seront perçus par le dirigeant, plus ils auront un effet sur la voie de développement choisie, voir même compromettre la vie de l'entreprise.

De son caractère subjectif, la perception du dirigeant est souvent influencée par un ensemble d'éléments. Selon Schermerhorn (2002), les principaux facteurs d'influence du processus de perception sont : l'agent perceptif, le cadre de perception et l'objet perçu.

❖ **L'agent perceptif :**

Ses connaissances antérieures, ses expériences vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs intrinsèques, ses attentes, sa personnalité, ses attitudes. Toutes ces caractéristiques, liées à l'individu, sont autant de paramètres susceptibles de faire varier la perception d'un agent perceptif.

❖ **Le cadre de perception :**

L'environnement matériel, social ou organisationnel agit également sur la perception. Le contexte a son influence.

❖ **L'objet perçu :**

Il existe de nombreuses variables qui peuvent influencer sur la perception de l'objet tels que le contraste, l'intensité, la discrimination figure et fond, la taille, le mouvement, la répétition, la nouveauté...

Le dirigeant peut alors être perçu comme un « *information's worker* ²⁴ » devant faire face à un environnement de l'information souvent complexe et équivoque. Afin de faciliter le travail sur l'information, le dirigeant va utiliser des structures de connaissances simplifiées pour se représenter de cet environnement informationnel turbulent. Ces structures de connaissances sont des représentations simplifiées de l'environnement qui sont indispensables à la prise de décision. « *La réalité ne peut pénétrer dans notre esprit que par l'intermédiaire des filtres de notre structure cognitive* » (Cossette, 2004, p. 17). Parce que la structure des connaissances influence ce que les individus saisissent et la manière dont ils comprennent leur environnement, elle influence pareillement les décisions et les actions (Fuglseth et Gronhaug, 2002). Sans ces structures de connaissances simplifiées, les dirigeants seraient dépassés par la complexité et la quantité des informations qu'ils reçoivent (Daft et Weick, 1984).

Étant donné qu'ils ne peuvent pas traiter l'ensemble des informations, les dirigeants n'ont pas besoin d'une perception absolument précise de l'environnement, mais plutôt d'un filtre perceptuel qui amplifie les informations appropriées et atténue les autres (Walsh, 1995). Ces filtres peuvent être présentés comme des heuristiques²⁵ indispensables à la prise de décision, mais susceptibles de provoquer de nombreux biais.

²⁴ Traiteur d'information

²⁵ Une heuristique est une règle simple et approximative – explicite ou implicite, consciente ou inconsciente qui permet de mieux résoudre une catégorie donnée de problèmes » (Piatelli- Palmarini M., 1996, p.35, cité dans Verstraete T., 1997).

Le dirigeant utilise souvent de variables de mesure susceptibles de donner une idée sur la situation de l'entreprise de manière globale. Ces mesures objectives, bien que scientifiquement préférables a priori, soulèvent néanmoins deux problèmes essentiels. Le premier est lié à l'information disponible. La variabilité des méthodes, voire des « stratégies », comptables et financières des entreprises laisse planer un doute sur comment est réellement mesurée la défaillance. Un ensemble de ratios de performance permet à l'entreprise de mesurer sa situation actuelle. Ces ratios permettent au dirigeant de savoir si l'entreprise est dans une trajectoire de croissance ou si elle ricoche vers la défaillance financière. Les étapes du processus de défaillance abordées dans le chapitre 1 décèlent que la défaillance financière n'est pas un phénomène brusque. À l'aide d'un ensemble de ratios, le dirigeant pourra anticiper le niveau de risque qu'encourt la PME. La perception de la situation de l'entreprise lui permettra de mettre en place un plan de redressement. Chaque ratio utilisé suscite une perception spécifique chez le dirigeant sur la situation de défaillance financière de l'entreprise. Deux entreprises présentant une même valeur sur un indicateur peuvent donc être dans des situations financières réellement différentes. Le second problème est d'ordre théorique. On part souvent du principe que les managers contrôlent le processus de formulation et d'implémentation de la stratégie et choisissent, par conséquent, où et comment s'implanter (Child, 1972 ; Hambrick et Mason, 1984).

Bauer (1960) soutient que le risque perçu lié à un comportement donné est bidimensionnel : conséquences négatives perçues d'un mauvais choix et incertitude liée à la probabilité subjective estimée par l'individu de faire ce mauvais choix. Il s'agit d'une variable largement contextuelle, certaines situations étant vécues comme plus « risquées » que d'autres.

Cependant, on montre également que les dirigeants sont guidés par leurs perceptions subjectives de la performance de l'entreprise sur le secteur d'activité, plus que par des ratios de performance objectifs et absolus. Pour Madsen (1989), la solution préconisée consiste par conséquent à construire des mesures subjectives, largement contingentes au contexte général dans lequel se réalise l'activité. Pour justifier une telle perception basée sur la subjectivité du dirigeant, ces ratios de performance feront l'affaire. Ainsi, pour conforter ce point de vue, un nombre de résultats empiriques indiquent un bon niveau de fiabilité et de validité des mesures subjectives de défaillance (Covin et Slevin, 1988 ; Venkatraman et Ramanujam, 1987 ; Dess et Robinson, 1984). Cette approche est en outre de plus en plus souvent utilisée pour mesurer la performance au sens large (Jaworski et Kohli, 1993 ; Slater et Narver, 1993, 1994).

2.2 La relation entre le profil du dirigeant ambitieux ou incertain et perception du risque de défaillance financière

La littérature a montré que des PME de structure financière semblable font l'objet d'une perception de défaillance financière différente par leur dirigeant respectif. La subjectivité de la perception et la diversité des profils de dirigeant expliquent ces conclusions nuancées. La perception est souvent guidée par des caractéristiques propres à chaque chef d'entreprise. C'est dans ce sens que Devine et Health (1996), montrent les limites de l'auto évaluation selon le profil du dirigeant de la PME. La perception multi-source est particulièrement appropriée au contexte de développement personnel afin de connaître ses forces et ses points d'amélioration. En raison de sa vision globale de l'entreprise, chaque dirigeant a ainsi une information unique qui influence la validité de sa perception (Smither et Walker, 2001).

Pour expliquer l'écart de perception d'un dirigeant à un autre, Smith (1965) établit une distinction entre deux profils de dirigeant : les artisans (averses au risque, faiblement formés, préférant la stabilité) et les opportunistes (crédités d'un niveau de formation supérieur, plus outillés sur les pratiques de gestion, orientées vers le futur et le changement).

Julien et Marchesnay (1996) distinguent deux types de dirigeants en fonction de quatre indicateurs : la croissance, la pérennité, l'indépendance et l'autonomie. Le dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) obéit à une logique patrimoniale. Il recherche la pérennité de son affaire, pour assurer un patrimoine à la famille, qui prendra la relève ou vendra l'affaire. Le capital doit donc appartenir à la famille. Il recherche avant tout stabilité et durée pour son entreprise. Le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) conduit une approche opposée de manager. Il privilégie les activités en forte croissance nécessitant des capitaux importants qu'il ira chercher chez les bailleurs de fonds. Il tient à conserver l'autonomie de décision même s'il doit pour cela perdre le contrôle du capital. Sachant que les activités de croissance sont de brève durée, il n'est pas attaché à la pérennité de son activité.

D'autres auteurs comme Laufer (1975), Miles et Snow (1978), Julien et Marchesnay (1996) et Chapellier (1997), classifient dans ce même sillage des typologies de dirigeant permettant de comprendre le comportement des dirigeants face à une situation.

Ainsi, pour mieux appréhender la perception du niveau de défaillance financière des PME dans notre contexte d'étude nous avons classé les dirigeants en deux catégories : le dirigeant ambitieux et le dirigeant incertain. Cette classification permettra non seulement de décrire les motivations des dirigeants, mais aussi d'affiner une analyse en illustrant chaque catégorie de

dirigeant par des facteurs propres (Block, Wagner, Ribichaud et al., 2006 ; Sternberg, 2007). Par ailleurs, chaque catégorie de dirigeant sera caractérisée par un certain nombre de variables pouvant expliquer la perception qu'il a sur son entreprise.

❖ Le dirigeant ambitieux :

Le dirigeant ambitieux est considéré ici comme le genre de dirigeant innovant, cherchant la performance et l'efficacité dans son système de gestion. Sa motivation est une fonction de rationalité, de réalisation et de croissance. Il oriente ses stratégies dans un élan de croissance, d'innovation et d'autonomie financière (Laufer, 1975). Le dirigeant ambitieux par sa passion, voit loin, grand et cherche à projeter son entreprise dans un dynamisme de développement. Il affronte les réalités du marché par de la compassion et cherche au jour le jour à améliorer ses performances. Il est ouvert à toute opportunité de croissance par mobilisation d'énergie et persévérance.

En effet, sans la confiance en soi, le dirigeant ne pourra pas réussir de projets, car la peur prend le dessus sur la volonté entrepreneuriale. Tout dirigeant voulant faire des performances est appelé à prendre le risque d'investir. Or, sans la confiance, le projet est un mort-né ; en prendre conscience, et focaliser son esprit sur la seule réussite du projet, c'est avoir confiance en soi. Ainsi, le niveau de confiance en soi est un trait fondamental du dirigeant ambitieux, car lui permettant de déployer tous les moyens nécessaires à la réalisation de projets, sans pour autant se focaliser sur l'aspect négatif représenté par le risque de défaillance.

Le dirigeant ambitieux, malgré les obstacles qui se dressent sur son chemin, il poursuit ses objectifs. Il continuera toujours à exercer sa passion en dépit des vents et des marées. Il est conscient que les difficultés, ainsi que les obstacles humains ou financiers sont omniprésentes dans le monde des affaires. Nombreux sont les dirigeants qui ont échoué, mais qui se sont relancés dans leurs activités du fait de leur persévérance. Faire faillite, ne veut pas forcément dire qu'on est mauvais. Il considère que tout échec est une victoire, lorsqu'on en retient une leçon. « La plus grande gloire n'est pas de ne jamais tomber, mais de se relever à chaque chute » : Confucius²⁶. Ses goûts de risque lui permettent de palier aux tares du métier et de se concentrer sur les tâches à accomplir ou les résultats à atteindre.

Toutes ses caractéristiques sont souvent dictées par son haut niveau de formation et ses cumuls d'expérience professionnelle et aux pratiques managériales.

²⁶ Philosophe chinois né le 28 septembre 551 av. J.-C : premier éducateur de la Chine.

❖ Le dirigeant incertain :

Le dirigeant incertain est caractérisé par son faible niveau de formation et sa faible capacité de maintien de marché ou d'activités. Il opère sur un marché restreint et met l'accent sur l'efficacité du processus de production (Ramsawany et al., 1991). Il porte un grand intérêt à la rentabilité et à la productivité des activités ordinaires. Le dirigeant incertain ne développe pas de stratégies lui permettant de répondre aux problèmes récurrents de son organisation.

En outre, le dirigeant incertain est motivé comme celui ambitieux, mais leur seule différence, c'est l'orientation de leur motivation. Le dirigeant incertain construit rapidement son entreprise pour satisfaire un désir pécuniaire. Il souhaite avant tout rester indépendant, il délègue peu et il est difficile pour lui de se comporter comme un véritable dirigeant d'entreprises. Son objectif principal est d'avoir un emploi pour éviter une marginalisation croissante ou un avenir professionnel peu prometteur. Il concentre son énergie sur la rentabilité pécuniaire alors que la pérennité de l'activité de l'entreprise a une dimension plus vaste que celle-ci. Son objectif financier pourrait influencer sa perception sur la situation de défaillance financière de l'entreprise.

Le dirigeant incertain est identifié par son degré de négligence de la situation nette de l'entreprise tant qu'il parvient à dégager une rentabilité, il s'attache à garder les méthodes et pratiques moins coûteuses et anciennes. Son intensité à utiliser l'information comptable est très faible et s'intéresse aux données budgétaires : d'où le nom de conservateur ancien (Chapellier, 1997).

Selon Dunkelberg et Cooper (1982), le dirigeant incertain a comme motivation centrale le besoin d'indépendance qui est important à ses yeux que la volonté du pouvoir. Il ne projette pas ses objectifs dans le long terme, il cherche au jour le jour à faire de profit sans mesurer les impacts de chaque décision sur la santé de l'entreprise. Tant qu'il voit de la rentabilité, il n'éprouve pas de besoin d'innover ou de mettre en œuvre des stratégies lui permettant de s'aligner à la réalité du marché.

Cet aperçu non-exhaustif montre une très grande diversité de caractéristiques de dirigeant. Toutefois, elles sont essentiellement basées sur des facteurs de motivation tels que l'autonomie, l'indépendance et le pouvoir. Outre la motivation, les typologies présentes dans la littérature font intervenir des facteurs tels que les conditions de la création, la logique d'action du dirigeant, la croissance, etc. Dans cette recherche, nous nous focalisons sur la

motivation initiale de la création d'entreprise, en considérant également des variables liées notamment aux biais de perception.

La littérature sur la typologie (dirigeant ambitieux et dirigeant incertain) et les caractéristiques du dirigeant nous poussent à poser un certain nombre d'hypothèses :

Hypothèse 1 (H1) : Les dirigeants ambitieux surévaluent le risque de défaillance financière,

Hypothèse 2 (H2) : Les dirigeants incertains sous-évaluent le risque de défaillance financière,

Hypothèse 3 (H3) : La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est influencée par l'intensité concurrentielle du secteur d'activité,

Hypothèse 4 (H4) : La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est corrélée avec son expérience dans le secteur d'activité,

Hypothèse 5 (H5) : La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est influencée par son niveau d'instruction.

3. Les biais de perception

Pour évaluer un risque, toutes les possibilités devraient être envisagées, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Or, nous privilégions les issues qui nous paraissent les plus souhaitables que celles qui ne sont pas conformes à nos attentes et à nos schémas antérieurs (Wason, 1960, 1981). Cette tendance à chercher des informations qui confirment nos idées (ou préjugés) est connue sous le nom de biais. Ces biais sont filles d'une interprétation des informations de manière qu'elles corroborent nos opinions et nos hypothèses. Inconsciemment, nous éliminons celles qui les infirment et retenons ou donnons un poids important à celles qui les confirment (Hogarth, 1987 ; Klayman et Ha, 1987 ; Skov et Sherman, 1986). Ces biais de confirmation peuvent nous faire persévérer dans l'erreur sans tenir compte des indices qui contredisent notre opinion, car reconnaître que nous avons été défaillants, que nous avons mal jugé une situation et que nous nous sommes entêtés est trop destructeur pour l'image de soi. Nous avons une confiance excessive en notre jugement et nous en surestimons l'exactitude. Cette attitude à exagérément valoriser la précision de nos connaissances et de notre jugement désigne : l'excès de confiance ou de la sur-confiance. Ce dernier influencera la perception du dirigeant relativement sur les différents types de risques auquel il est confronté (financier, juridique, psychologique, social...).

Ainsi, la perception d'un risque de défaillance financière n'est pas neutre dans la gestion de l'entreprise au regard des seules représentations qu'on lui associe. Si la défaillance financière peut être objectivement constatée de diverses manières en termes financiers (cumul ou enchaînement de problèmes de rentabilité, de liquidité, de solvabilité, d'incidents de paiement, etc.), elle est aussi appréciable de différentes manières et plus ou moins subjectivement par le dirigeant.

Selon Mellahi et Wilinon (2004), les facteurs explicatifs du phénomène de défaillance sont de deux catégories. La première sous le nom de « *Deterministic View* » regroupe les facteurs exogènes comme facteurs explicatifs de la défaillance. La deuxième, « *Voluntaristic View* » met le dirigeant et ses perceptions au cœur des explications sur la défaillance. Ces recherches considèrent les perceptions du dirigeant sur la défaillance d'entreprise comme source de biais susceptibles d'influer sur les décisions rejoignant là les travaux de Crutzen et van Caillie (2007) sur la défaillance (voir chapitre 1).

Starey et Brown (2000) listent cinq biais (la rationalité, l'idéalisation, l'imagination, la symbolisation et le démenti) susceptibles d'avoir un impact sur la perception du dirigeant et donc sur le risque de défaillance.

Selon Macoby (2000), le narcissisme est un biais potentiel susceptible de perturber la perception du dirigeant. L'estime en soi-même du dirigeant altère sa vision de la situation de l'entreprise par un excès de confiance. Dans ce même sens, Kroll, Toombs et Wright (2000) soulignent le rôle de la sur-confiance, de l'orgueil ou encore de la fierté. Un autre biais parfois mobilisé est le biais de sur-optimisme vu comme la tendance à surestimer ses perspectives (Bessière et Pouget, 2012).

La littérature montre que parmi les biais de perception qui influencent la vision du dirigeant, le biais de sur-confiance reste cependant le plus étudié. Artinger et Powell (2015) tentent ainsi d'expliquer la défaillance des start-ups et aboutissent notamment à la conclusion selon laquelle la sur-confiance aurait un impact non-négligeable sur les entrées en marchés risqués. Dans la même logique, Caïn, Moore et Haron (2015) étudient l'impact de la sur-confiance sur l'entrée des entreprises sur un marché et distinguent trois niveaux de sur-confiance : *Overplacement/Overestimation/Overprecision*. Ces recherches aboutissent à la conclusion que le niveau de sur-confiance dépend de la perception du niveau de difficultés des tâches à réaliser. Hayward, Sheperd et Griffin (2006) tentent également d'expliquer l'entrée sur des marchés malgré un taux de défaillance élevé par la sur-confiance du

fondateur. À l'inverse, Simon, Houghton et Auinon (2000) ne trouvent pas de lien entre la sur-confiance, la perception du risque et la création d'entreprise et mettent plutôt en avant l'illusion du contrôle et la croyance en la loi des petits nombres comme biais cognitifs susceptibles d'influer sur la perception.

Dépassant la problématique de l'entrée sur un marché et de manière plus globale de la création d'entreprise, Haynes, Hitt et Campbell (2015) regardent également le comportement des entreprises déjà existantes et l'influence de la sur-confiance à travers deux notions proches, les notions d'« *hubris* » et de « *greed* ». Les auteurs aboutissent à la conclusion suivante : si le mécanisme d'influence est propre à chaque entreprise, ces deux caractéristiques ont une influence néfaste sur la vie de l'entreprise à travers la détérioration du capital humain et du capital social.

Le biais de sur-confiance est donc souvent mis en avant dans la littérature sur la défaillance comme un facteur susceptible d'influer sur la perception des risques et les décisions des dirigeants, mais au final peu d'études ont été menées spécifiquement sur l'influence de cette variable sur la gestion de l'entreprise au cours de son existence. De plus, les travaux sont peu fréquents dans le contexte spécifique de la PME. Or, le dirigeant est ici réputé plus central, souvent plus seul, donc sa perception de la situation est encore plus cruciale pour la vie et la survie de son entreprise. Moins de conseillers pour l'éclairer, moins de contre-pouvoir pour le contredire, un contexte où l'erreur ne se pardonne pas.

Le biais de sur-confiance peut amener au dirigeant à négliger certains détails donnant une précision à son évaluation du niveau de défaillance financière de la PME. Dans cette perspective, nous souhaiterions confronter le risque de défaillance financière perçu par le dirigeant au risque réel de défaillance financière vécu par l'entreprise (risque de défaillance subjectif versus risque objectif). Cette confrontation permettra au dirigeant de déceler l'existence d'un écart ou non de défaillance dans l'entreprise. Notre objectif est donc de mesurer la présence ou l'absence d'écart entre le risque perçu et le risque réel encouru par l'entreprise avant de pouvoir nous intéresser aux raisons éventuelles de cet écart (deuxième partie).

4. Les indicateurs retenus pour mesurer le risque de défaillance financière encouru par la PME

Dans le contexte de notre étude, nous utiliserons dans la deuxième partie une série d'indicateurs. Ces indicateurs, nous permettront de mesurer l'écart entre la perception du

risque de défaillance financière des dirigeants de PME et la situation réelle de défaillance financière des PME dans la région de Ziguinchor. Ainsi, nous allons expliquer chaque indicateur, nécessaire pour mesurer la situation de défaillance financière encourue par les PME. Dans le cas des PME, l'impact du cycle d'exploitation nous pousse à utiliser l'excédent brut d'exploitation (EBE) comme notre résultat de référence pour mieux appréhender l'information financière. L'EBE permet de mesurer la richesse dégagée par l'entreprise grâce à son cycle d'exploitation.

$$\text{EBE} = \text{CA} - \text{Achats consommés} + \text{Subvention} - \text{Charges de personnel} - \text{impôts et taxes}$$

4.1 Ratios de rentabilité commerciale (RE)

La rentabilité commerciale est un ratio financier permettant de mesurer la rentabilité d'une entreprise selon son volume d'affaires. En d'autres termes, combien gagne une entreprise sur la vente de ses produits/ services. Elle se calcule par la formule suivante :

$$\text{RRC} = \text{EBE} / \text{CA}$$

4.2 Ratio de liquidité d'exploitation (RLE)

La liquidité d'une entreprise est sa capacité à faire des dépenses liées à son activité. Les ratios de liquidité sont nombreux, mais ici nous utiliserons seulement le ratio de liquidité d'exploitation. Elle se calcule par la formule suivante :

$$\text{RLE} = \text{EBE} / \text{Charges d'exploitation}$$

4.3. Ratio de solvabilité (RS)

La solvabilité est la capacité d'une entreprise à faire face à ses dettes. Le ratio de solvabilité est le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et le total des dettes. Il mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes liées au cycle d'exploitation.

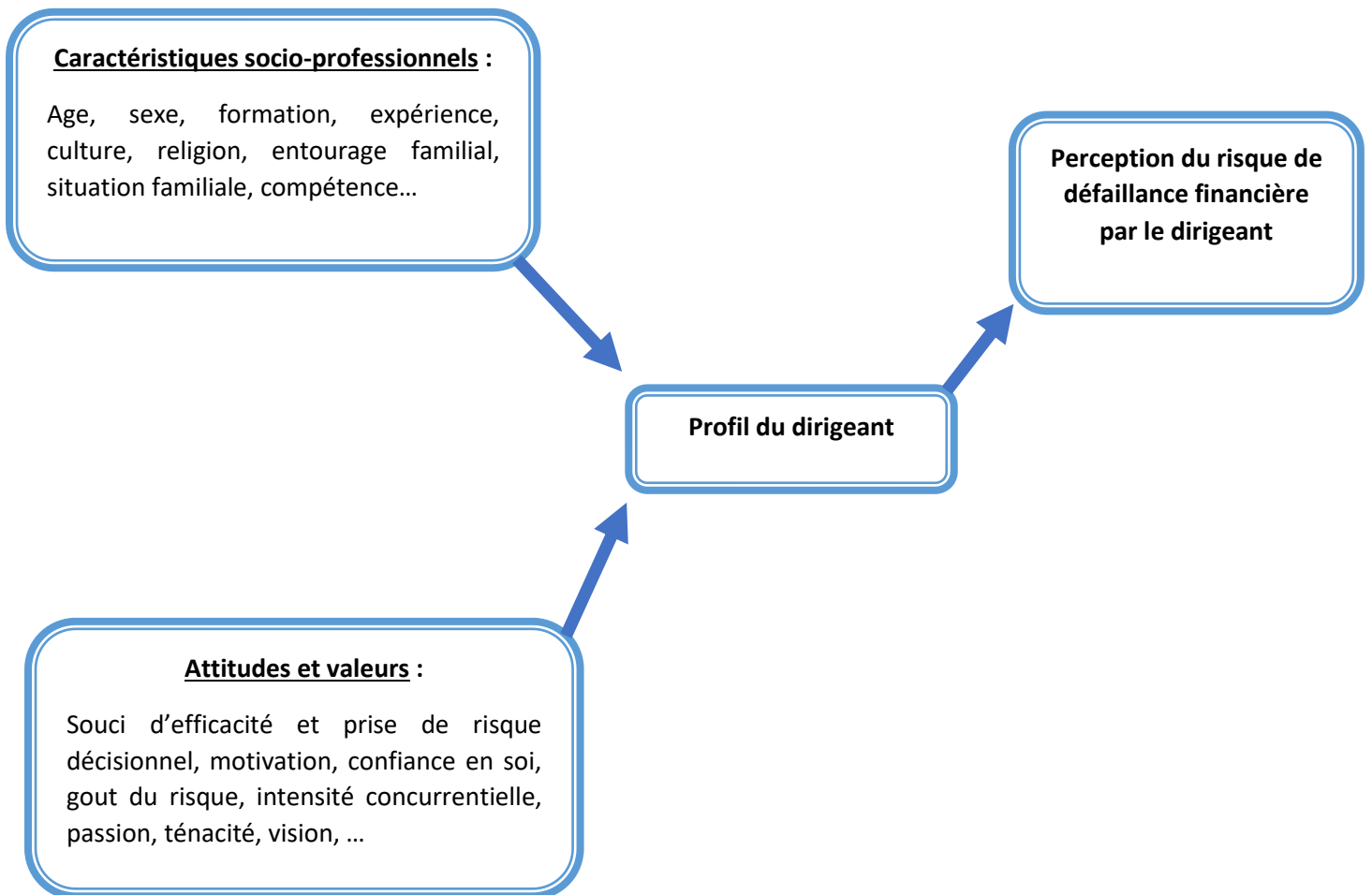
$$\text{RS} = \text{EBE} / \text{Dettes Fournisseurs}$$

Tableau 2: Ratios de mesure de défaillance financière

Ratios	Formule	Interprétation
Rentabilité commerciale (RRC)	RRC= EBE/ CA	Mesure la rentabilité dégagée après-vente.
Liquidité d'exploitation (RLE)	RLE= EBE/ CE	Mesure la liquidité de l'entreprise pour faire face aux dépenses liées au cycle d'exploitation.
Solvabilité (RS)	RS= EBE/ Dettes	Mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes d'exploitation.

Source : Conception auteur

Figure 8: Modèle conceptuel de recherche



Source : Conception auteur

Conclusion

En somme, la perception du dirigeant dépend de son profil et de sa capacité à faire face à son environnement. Les éléments qui peuvent caractériser le dirigeant de PME sont nombreux. L'âge, l'expérience, le niveau de formation, l'intensité concurrentielle et le souci d'efficacité et de prise de risque sont retenus comme variables susceptibles d'expliquer la perception du risque de défaillance. Des heuristiques comme l'excès de confiance et la motivation au travail du dirigeant constituent des biais pouvant altérer la perception du dirigeant sur le niveau de risque de défaillance financière de son entreprise. Ainsi, pour vérifier nos hypothèses de recherche il serait judicieux d'adopter une méthodologie de recherche qui sera présenté dans le chapitre qui suit.

DEUXIEME PARTIE :

ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Selon Caude (1964), cité par Lalonde (1985), on entend par méthodologie, « *la meilleure façon, dans l'état actuel de nos connaissances, d'aborder des problèmes déterminés* ». Comme dans toutes les sciences, la recherche en gestion repose sur un cheminement que le chercheur doit présenter pour situer ses propres travaux par rapport à ceux réalisés dans son champ de recherche.

Le chercheur a aussi la possibilité de positionner son cheminement dans les démarches de raisonnement qui lui sont accessibles. Il est donc important que le chercheur s'interroge sur le chemin à emprunter avant de s'engager pleinement dans la démonstration de ses hypothèses.

Ce chapitre présentera la posture épistémologique adoptée, la démarche suivie pour la collecte des données, les méthodes et les tests statistiques pour traiter les données.

Section 1 : Posture épistémologique adoptée

L'épistémologie est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique. Elle englobe les méthodes propres à chaque science ou domaine scientifique, tout comme les démarches de la pensée scientifique en générale. Dans les sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques dominent la production de connaissance : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Wade, 2014).

Il s'agit de définir, en cohérence avec la conception de la connaissance sous-jacente à la recherche, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées.

1. Le choix du positivisme comme cadre épistémologique

Le positivisme est un mode de penser qui consiste à ne tenir une vérité pour certaine qu'après en avoir constaté les applications au domaine des faits. Pour ce motif cette vérité est appelée à postériori, ou empirique, ou encore expérimentale. Contrairement au mode de penser « spéculative²⁷ » basé sur un acte de réflexion, le positivisme ne conclut une hypothèse sans pour autant faire recours à l'expérimentation. Le positivisme prétend que les procédés spéculatifs sont incapables de nous donner une connaissance certaine. Il détruit ainsi le caractère absolu des vérités à priori pour ne leur reconnaître qu'une valeur hypothétique, il

²⁷ Méthode de réflexion qui suppose que l'on fonde ses affirmations sur l'analyse des concepts abstraits et nullement sur des données l'expérience.

aboutit à la négation pure et simple de toute science spéculative. En considérant que la connaissance expérimentale offre seule la certitude, le positivisme soutient logiquement qu'une vérité à priori considérée comme telle, ne peut avoir par elle-même aucune évidence. Sa certitude dépend d'une condition empirique, à savoir le contrôle de l'expérience. Le positivisme, une attitude épistémologique désigne une méthode qui parte des faits observables. Il s'articule autour d'un ensemble de théories :

- ✚ La nécessité de s'en tenir au fait uniquement (seule la connaissance des faits est féconde) ;
- ✚ La renonciation à tout priori (tant en philosophie qu'en science) ;
- ✚ La reconnaissance d'un type de certitude dans les sciences expérimentales ;
- ✚ La conviction que la pensée ne peut atteindre que des relations et des lois (le domaine des choses en soi est inaccessible).

Comme toute science, le positivisme se caractérise par des principes de bases. Les principes de base du positivisme peuvent être résumés en deux points :

- ✚ L'unicité de la science ;

L'utilisation d'une méthode qui soit absolument celle des sciences exactes : élaboration et mise en œuvre de plans expérimentaux stricts, mise en place de procédures de recueil nécessairement quantifiables et mesurables, objectivation de l'observation et le traitement statistique des données ;

- ✚ La recherche de lois générales.

La perception est une réflexion d'idée pour apporter un jugement d'une situation. Mais notre étude ne se limite pas seulement à la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant. Ici, nous visons à confronter l'appréciation du niveau de risque de défaillance financière par le dirigeant (risque perçu) et le niveau de risque de défaillance financière qu'encourt la PME (risque réel). En effet, la perception à elle seule affirme une conclusion avant qu'on ait constaté les applications au domaine des faits. Elle se révèle à notre esprit par l'étude réfléchie, indépendamment de toute expérience au préalable.

Une étude empirique nous permettra d'atteindre notre objectif. C'est dans ce sillage que nous avons choisi le positivisme comme cadre épistémologique de notre recherche.

2. Le mode de raisonnement : une logique hypothético-déductive

La méthode de recherche choisie dans l'approche de notre objet d'étude s'accompagne d'un mode de raisonnement hypothético-déductif. Il permet de construire progressivement un corps de connaissance appuyé par de l'expérimentation. Le raisonnement hypothético-déductif, caractéristique des sciences expérimentales consiste à élaborer une hypothèse par un raisonnement hypothétique, puis à la tester en imaginant ses conséquences et en les confrontant aux résultats de l'observation. Autrement dit, c'est un processus de recherche qui débute avec des analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur un terrain, à partir d'un échantillon représentatif.

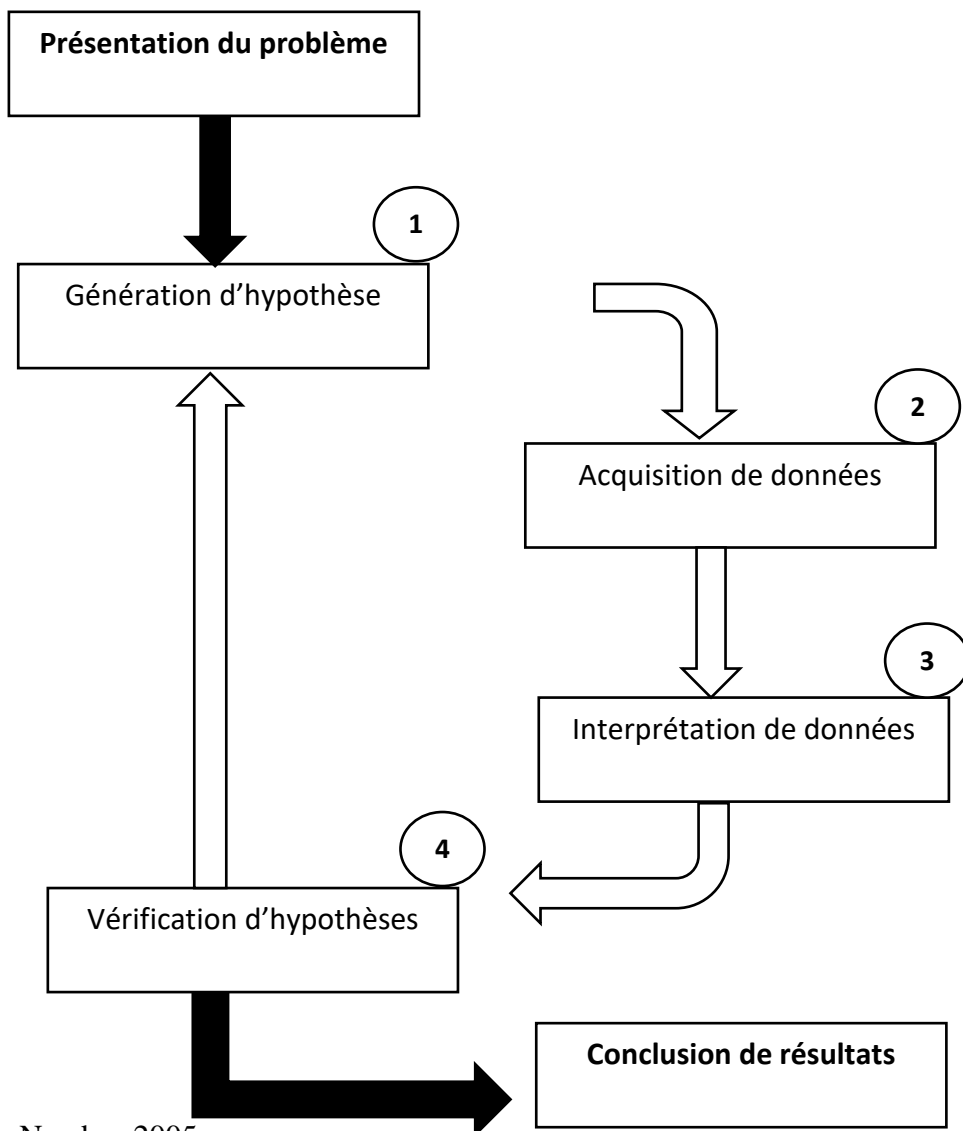
Wacheux (1996) considère ce mode de raisonnement comme un ensemble d'observations à formaliser théoriquement pour construire une classification raisonnée des objets par l'expérience. Le regroupement de ces informations permet de réfuter ou appuyer les hypothèses de la recherche.

Nendaz²⁸ (2005) considère l'approche hypothético-déductive comme un processus de raisonnement scientifique (voir figure 6). Il représente ce mode de raisonnement en 4 étapes :

- ✚ **Génération d'hypothèses** : formuler des hypothèses à partir d'une revue de la littérature ;
- ✚ **Acquisition de données** : cadre de recueil d'informations supplémentaires, pour compléter le nombre d'hypothèse émise souvent limitée ;
- ✚ **Interprétation des données** : juger la compatibilité des hypothèses testées ;
- ✚ **Vérification des hypothèses** : évaluer l'hypothèse pour soit la retenir, soit l'écartier, soit la vérifier par une recherche orientée de données complémentaires.

²⁸ Service de médecine interne générale et Unité de recherche et de développement en éducation médicale - Faculté de médecine - Université de Genève – Suisse.

Figure 9: Représentation du processus hypothético-déductif



Source : Nandaz, 2005

3. Approche méthodologique de la recherche : démarche mixte

L'adoption d'une approche méthodologique est nécessaire pour la résolution de notre problématique de recherche à savoir existe-t-il un décalage entre le risque réel de défaillance financière vécu par la PME et la perception qu'en a le dirigeant ?

Or, la confrontation de la perception du dirigeant et le résultat expérimental nous plongent au cœur même d'une approche méthodologique mixte. Le choix d'une telle approche est dicté par nos objectifs et nos hypothèses de recherches.

❖ Méthode de recherche qualitative :

La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population-cible et permet de définir ou de cerner les opinions liées à cette question. Cette technique sert beaucoup au pré-test des concepts.

Ici, dans le cas de notre sujet, l'approche qualitative nous permet de cerner la perception du dirigeant sur la situation de défaillance financière de sa PME. La nature subjective de la perception nous a poussé à la recherche de facteurs²⁹ explicatifs susceptibles d'orienter la perception du dirigeant.

Cette approche vise à décrire et à analyser les caractéristiques des dirigeants indispensables dans le cadre de notre travail. C'est avec ces informations de recherche que l'on produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984).

La recherche qualitative repose sur une stratégie de recherche souple et interactive. L'avantage d'utiliser l'approche qualitative de recherche est sa capacité à obtenir des informations directement à partir de la source. Les méthodes qualitatives cherchent à expliquer les phénomènes sociaux : « *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitative, c'est avant tout de vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996). Elle cherche à « faire sens » plus qu'à « apporter la preuve » et leur validité dépend d'une contextualisation dans l'espace et le temps.

Nous emprunterons l'approche qualitative pour différents objectifs :

- ✚ Identifier le profil du dirigeant (dirigeant ambitieux vs dirigeant incertain) ;
- ✚ Identifier les biais qui peuvent influencer la perception du dirigeant ;
- ✚ Analyser la relation entre la typologie du dirigeant et le degré de perception du risque de défaillance financière du dirigeant.

Ainsi, s'agissant de notre cas, la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant reste un fait crucial dans le sens où toute la situation de l'entreprise gravite autour de

²⁹ Biais de perception

lui. Ces constats sont rendus possibles grâce aux interviews effectués auprès des dirigeants ; ce qui nous a permis de les classer en deux catégories (voir chapitre 2).

❖ **Méthode de recherche quantitative :**

La méthode quantitative permet de mesurer un ensemble de variables relatives à un phénomène. Elle se base sur des procédés d'expérimentation qui permettent de mettre en évidence des mécanismes de causalité. La méthode quantitative permet de tester les hypothèses formulées par des liens entre les variables dites explicatives et les variables expliquées. Son usage permet de déceler des données quantifiables (numériques) apportant donc des preuves de nature quantitative (Yin, 1984).

Par ailleurs, pour mesurer le risque réel de défaillance financière vécu par la PME, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs de performance. Dans le cadre de notre recherche, nous allons collecter des informations financières. Ces dernières nous aideront dans le calcul des ratios financiers (rentabilité, liquidité et solvabilité) : d'où la pertinence d'une méthode quantitative.

Cette approche vise à mesurer à quel degré la PME est exposée à la défaillance nécessaire pour mesurer le risque réel de défaillance financière de la PME. C'est avec la quantification de ratios de performance qu'on pourra se prononcer objectivement sur le fait que la PME est dans une situation de défaillance financière. Autrement dit, les ratios financiers permettent d'identifier les dirigeants d'entreprise qui surévaluent ou sous-évaluent ce risque de défaillance financière.

Ainsi, la méthode quantitative est essentielle dans l'atteinte de nos objectifs :

- ✚ Mesurer le niveau de risque réel de défaillance financière qu'encourt la PME dans le cours terme ;
- ✚ Mesurer le décalage entre le risque réel de défaillance financière et le niveau de risque perçu par le dirigeant ;
- ✚ Tester nos hypothèses.

Ces informations nous permettront de mesurer le risque réel de défaillance financière qu'encourt la PME.

❖ **Méthode mixte :**

Une démarche méthodologique est qualifiée de mixte lorsque le chercheur combine les méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). Selon Creswell et Plano Clark (2006) une recherche par les méthodes mixtes est : « Un design de recherche avec des hypothèses philosophiques et des méthodes d'enquête. Comme en méthodologie, cela suppose des hypothèses philosophiques qui guident l'orientation de la collecte et l'analyse des données et le mélange des données qualitatives et quantitatives dans une seule étude ou dans une série d'études. Son hypothèse centrale est que l'utilisation combinée d'approches quantitatives et qualitatives fournit une meilleure compréhension des problèmes de recherche qu'aucune autre méthode unique ». En d'autres termes, la méthode mixte consiste à combiner la méthode qualitative et celle quantitative nécessaire pour la validation de nos hypothèses de recherche. Il ne s'agit pas de comparer les deux méthodes, mais plutôt d'en faire bon usage pour atteindre nos objectifs de recherche.

Les méthodes mixtes n'ont pas toujours été reconnues et acceptées par les chercheurs en méthodologie. Creswell et Plano Clack (2006) ont retracé l'historique des méthodes mixtes et leur évolution. De la fin des années 1950 au milieu des années 1980, les recherches par méthodes mixtes émergent et se constituent progressivement comme troisième voie méthodologique. Campbell et Fiske (1959) sont parmi les premiers à développer l'idée d'un « opérationnalisme multiple » qui consiste à utiliser plus d'une méthode pour valider le processus de recherche. Denzin (1978) et Jick (1979) introduisent le concept de triangulation par la combinaison de méthodes dans l'étude d'un même phénomène. D'autres chercheurs commencent à combiner les enquêtes et les interviews, exploitant les résultats des données qualitatives et quantitatives.

Section 2 : La collecte de données

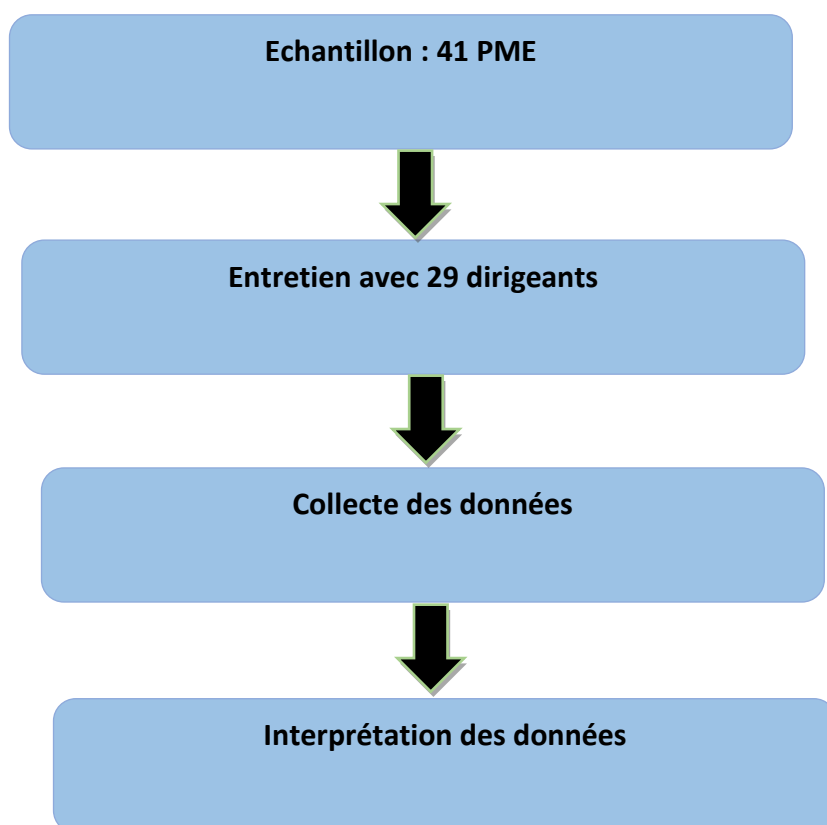
Dans le cadre de la recherche, la méthode qualitative joue un rôle central dans la collecte des données. En effet, cette méthode propose des techniques adaptées à notre objectif de recherche pour la bonne compréhension des différentes thématiques qui définissent notre sujet. Néanmoins l'approche quantitative viendra compléter la première approche. Ainsi, nous avons utilisé comme outil : l'entretien, le questionnaire et la revue documentaire (rapports, articles, livres, mémoires...).

1. Démarche de collecte de données du guide d'entretien

Il existe différents types d'entretiens, selon leur degré de structuration : l'entretien directif, l'entretien semi-directif, l'entretien non directif. Dans le cadre de notre collecte de données, nous avons effectué des entretiens semi-directifs à travers un guide d'entretien que nous avons réalisé afin d'interviewer quarante et un (41) dirigeants de PME dans la ville de Ziguinchor d'octobre en novembre. Les PME sont choisies de façon aléatoire. Parmi cet échantillon, nous avons obtenu vingt-neuf (29) dirigeants qui ont répondu positivement et douze (12) qui n'ont pas pu répondre au guide d'entretien. Les réponses nous ont permis de mieux cerner le sujet.

L'entretien s'est déroulé comme suite :

Figure 10 : Déroulement de l'entretien



Source : Conception auteur

Notre guide d'entretien comprend deux (2) questions. La réponse des dirigeants à chaque question est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Récapitulation des réponses du guide d'entretien avec les dirigeants

Items	Réponses
Items 1 : Qu'est-ce que ça vous fait d'imaginer votre entreprise dans une situation de défaillance financière ?	<ul style="list-style-type: none">❖ Stressant ;❖ Remettre en causes nos stratégies ;❖ Renforcer la robustesse des méthodes et stratégie à utiliser ;❖ Prendre le soin d'étudier les conséquences de chaque décision avant de se lancer ;❖ Diagnostiquer l'impact de toute décision sur l'ensemble des fonctions qui composent notre entreprise ;❖ Psychose d'entrer dans un cercle vicieux de défaillance ;❖ Analyser les perspectives de redressement.
Items 2 : Qu'est ce ça vous fait de vivre ou de revivre une situation de défaillance ?	<ul style="list-style-type: none">❖ Eviter tout risque pouvant nous immerger dans la défaillance financière ;❖ Déceler tous les causes de défaillances financières vécues ;❖ Identifier les services fragiles à renforcer ;❖ Mettre en place un service de gestion des risques ;❖ Comportement d'évitement à tout risque inutile ;❖ Avoir un tableau de bord de référence.

Source : entretiens menés entre fin octobre et début novembre 2020

Les réponses étaient diverses, mais convergent sur le fait que les réalités du métier poussent les dirigeants à être dans des situations de surestimation ou de sous-estimation du risque de défaillance financière. En moyenne, les dirigeants qui ont déjà vécu la défaillance financière éprouvaient des sentiments de regret et d'angoisse pendant cette phase de détresse. D'autres qui n'ont pas encore été victimes de défaillance financière manifestent des volontés d'évitement d'une telle situation. Autrement dit, le fait d'imaginer son entreprise dans un processus de défaillance financière entraîne un comportement d'évitement.

L'entretien est un acte de communication permettant des retours en arrière et des projections dans l'avenir.

L'entretien semi-directif est une démarche qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis

préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Selon Wacheux (1996), l'entretien semi-directif est une technique de collecte de données permettant à l'acteur de s'exprimer librement sur des interrogations précises sous le contrôle du chercheur dont l'implication est partagée. Il permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des contextes, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.

C'est une technique qui peut donc être utilisée à tout stade du processus de recherche pour établir une théorie sur le sujet en question, identifier les problèmes, les besoins et proposer les améliorations nécessaires. Nous avons choisi l'entretien semi-directif de par ses atouts, par ce qu'il permet de :

- ✚ Recueillir des informations approfondies sur les valeurs, des faits et des comportements des personnes interrogées ;
- ✚ Parcourir la question centrale de la recherche de manière rapide.

Ainsi, nous avons conçu le guide d'entretien dans le but de comprendre le sentiment des dirigeants face à une situation de surévaluation ou de sous-évaluation du risque de défaillance financière. Surcroit, la volonté du dirigeant à ne plus commettre ces erreurs dans le futur. Pour la réussite de l'entretien, nous étions dans l'obligation de faire une prise de notes minutieuse lors du contact afin de bien cerner leurs propos. Le bon déroulement des entretiens a nécessité le respect des phases suivantes :

- D'abord, une présentation de notre sujet qui porte sur la problématique de perception du risque de défaillance financière par le dirigeant ;
- Ensuite, l'instauration d'un climat de confiance permettant à la personne interrogée de s'exprimer librement sur les thèmes préétablis ;
- Enfin, la collecte d'un maximum d'informations avec la possibilité de revenir sur certaines questions pour plus d'éclaircissement.

Les entretiens ont été réalisés au cours de l'année 2020 selon une grille horaire et une articulation de questions permettant d'atteindre nos objectifs.

Tableau 4 : Récapitulation d'enquête par période et durée

Interviewés	Durée	Période
Ndeye Marie SORO	1h	Mi- Octobre
Javier Ngaffouna	1h	Mi- Octobre
Mamadou MBOUP	45'	Mi- Octobre
Mamadou DIALLO	30'	Mi- Octobre
Ismaila COLY	30'	Mi- Octobre
François DIATTA	1h	Mi- Octobre
Adama LAM	40'	Fin-Octobre
Alassane FAYE	30'	Fin-Octobre
Lamine COLY	45'	Fin-Octobre
Khardiatou SOUMARE	40	Fin-Octobre
Mouhamadou KASSE	30'	Fin-Octobre
Malick NDIAYE	1h	Fin-Octobre
Amadou DIALLO	30'	Fin-Octobre
Tidiane SARR	40'	Fin-Octobre
Papa Aimane DRAME	30'	Début Novembre
Ibrahima SOW	1h	Début Novembre
Cheih THIAM	45'	Début Novembre
Adama NDIAYE	1h	Début Novembre
Awa DIOP	1h	Début Novembre
Moussa NIANG	45'	Début Novembre
El Mousphata Touré	30'	Début Novembre
Abdou Rahmane DRAME	30	Début Novembre
Babacar DRAME	1h	Début Novembre
Ibrahima DIAITE	40'	Mi- Novembre
Mamadou Aliou BARRO	30'	Mi- Novembre
Abdou NDIAYE	45'	Mi- Novembre
Samba DIALLO	40	Mi- Novembre
Faustin LAMBAL	1h	Mi- Novembre
Abdou SANGA	30'	Mi- Novembre

Source : Conception auteur

2. Démarche de collecte des données du questionnaire

Un questionnaire est un outil d'observation qui permet de recueillir des informations auprès d'individus cibles et de les analyser, dans le cadre d'une étude quantitative. Il est constitué d'un ensemble de questions spécifiques, qui sont posées directement (entretien face-à-face, téléphone, etc.) ou indirectement (courrier, e-mail, etc.) aux individus.

Notre questionnaire comprend cinq (5) rubriques :

- ❖ Les caractéristiques socio-professionnelles (rubrique 1) ;
- ❖ Les types de défaillance connus par le dirigeant (rubrique 2) ;

- ❖ La source de connaissance de la notion de défaillance (rubrique 3) ;
- ❖ Le degré de perception du risque de défaillance financière (rubrique 4) ;
- ❖ Les biais de perception du risque de défaillance financière (rubrique 5).

Dans la rubrique 1, nous cherchons à connaître l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction, la formation suivie, la nature et le type de PME, le système de tenue de la comptabilité, l'intensité concurrentielle du secteur d'activité, le degré d'efficacité dans la prise de décision et les informations financières de l'activité d'exploitation.

Dans la rubrique 2, nous visons à savoir les types de défaillance connus par le dirigeant (défaillance économique, financière et judiciaire).

Dans la rubrique 3, nous cherchons à mesurer la source de connaissance de la notion de défaillance et le degré de compréhension de cette dernière par le dirigeant. Ils sont mesurés par échelle (nul, très faible, faible, moyen et élevé).

Dans la rubrique 4, l'objectif visé est de mesurer la perception du risque de défaillance financière (rentabilité, liquidité et solvabilité) par le dirigeant.

Dans la rubrique 5, nous allons prendre en compte les biais qui peuvent influencer la perception du dirigeant. Les biais pris en compte ici sont : la confiance, la pression familiale et la motivation.

Par ailleurs l'aspect subjectif de la rubrique 5 nous a poussé à utiliser les réponses issues du guide d'entretien pour améliorer les informations issues du questionnaire. On a pu intégrer la confiance en soi, la motivation et l'impact de la responsabilité familiale du dirigeant comme des variables pertinentes pour expliquer la perception du dirigeant. La collecte des données du questionnaire s'est réalisée durant le mois de novembre. Au départ on a choisi un échantillon de 41 PME pour avoir un échantillon représentatif. A la fin on s'est retrouvé avec trente-sept (37) questionnaires remplis. Certains dirigeants (4) n'ont pas voulu répondre au questionnaire pour des raisons de confidentialité de la situation financière de leurs entreprises.

2.1 Codage des données du questionnaire

Par ailleurs, les données obtenues du questionnaire ont été regroupées dans une base de données qui constituera notre référence d'analyse. La constitution de la base est rendue possible grâce à l'usage du logiciel d'analyse de donnée SPSS et du logiciel Excel. Les réponses issues du questionnaire ont été codées dans la base de donnée contenant N

observations et P variables (avec N : le nombre d'individus ayant participé à l'enquête et P : le nombre de variables explicatives). Le codage est fait selon la nature des réponses obtenues (nominale, ordinale et échelle). Dans la base, nous avons quarante-une (41) observations et trente-huit (38) variables explicatives.

Le codage de données consiste à affecter à l'ensemble des réponses possibles pour une question des valeurs numériques ; ce qui facilitera notre saisie dans la base de données.

Le codage est l'opération qui nous aide à gérer les opérations et à les conserver de façon ordonnée avec un corpus de données. Il consiste à traiter, à transformer par découpage et étiquette (au moyen des codes) des segments significatifs appelés alors des unités de sens (Deslauries, 1991, Huberman & Mille, 1991, 1994, 2003, Van Der Maren, 1995).

Le codage explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observation (Berg, 2003). Il décrit les classes et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse.

Selon Miles et Huberman (1991), un code est une abréviation ou un symbole attribué à un segment de textes, le plus souvent une phrase ou un paragraphe de la transcription, en vue d'une classification. Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour les informations descriptives ou différentielles compliquées au cours d'une étude.

Il s'agit d'un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lequel il n'existe aucun système automatique. Les codes que nous avons utilisés sont : 1 oui et 2 non ; 1 nul, 2 très faible, 3 faible, 4 moyen, 5 élevé. Le travail de codage a été effectué par main libre et nous a permis de faire des tableaux croisés pour pouvoir dégager les relations entre les thèmes afin d'obtenir une analyse de nos résultats.

Nous avons également essayé d'être le plus neutre possible afin de dégager un codage fiable. Cette étape a pris plus de temps que prévu mais, finalement, nous sommes arrivés à notre fin tout en estimant que nous avons respecté l'éthique et la déontologie scientifique exigées pour tout chercheur.

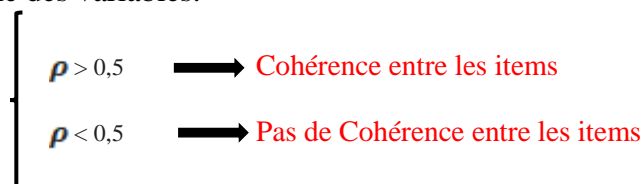
2.2 Evaluation de la cohérence interne du questionnaire

Dans le cadre de notre partie empirique, nous allons travailler avec le logiciel SPSS. Ce dernier nous donne la possibilité de vérifier la cohérence entre les variables qui constituent notre base de données. Le test qui permet de vérifier la fiabilité des variables est appelé : test de Cronbach. Ce test permet de mesurer la cohérence interne des questions constituant le

questionnaire. Le résultat du test est donné à l'aide d'un coefficient appelé : coefficient alpha de Cronbach.

Le coefficient alpha de Cronbach permet de vérifier la cohérence avec laquelle plusieurs items d'une étude ou d'un test évaluent la même compétence ou caractéristique. Plus les valeurs de l'alpha de Cronbach sont élevées, plus la cohérence interne est forte. Sa valeur est comprise entre 0 et 1. La valeur de référence égale à 0,7 est fréquemment utilisée. En général, si l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7, cela indique que les items de l'étude ou du test mesurent la même compétence ou caractéristique. Si l'alpha de Cronbach est inférieur à 0,7, il se peut que les items ne mesurent pas une même compétence ou caractéristique de façon cohérente.

Par ailleurs, il est intéressant de préciser que la valeur de référence appropriée à utiliser dépend également des normes du domaine d'étude et du nombre d'items dans l'analyse. Plus le nombre de variables explicatives est faible, plus le coefficient alpha Cronbach est faible. Ainsi, dans le cas de notre étude, nous allons essayer d'expliquer la perception du dirigeant à l'aide de 38 questions constituant notre questionnaire. Le questionnaire compte 36 variables et 88 items. Ici, nous allons retenir une valeur de référence supérieure à 0,5 pour tester la cohérence interne des variables.



Bien que plusieurs ouvrages fassent état d'une absence de consensus sur le coefficient alpha de Cronbach de 0,7 comme référence, mais pour un coefficient inférieur à 0,5, ils s'accordent sur un résultat négatif. Un résultat plus proche de 1 est souhaitable.

À partir de notre base de données on a le résultat suivant :

Tableau 5 : Récapitulation des observations de l'enquête

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	37	90,2
	Exclus ^a	4	9,8
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Source : Enquête 2020

Tableau 6 : Test de fiabilité de Cronbach

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	34 Variables

Source : Enquête 2020

Dans ce tableau, le coefficient alpha Cronbach $\rho = 0,873 > 0,5$, est significatif. Donc on peut conclure qu'il y'a une fiabilité interne entre les questions.

Cependant, le logiciel reconnaît d'autres tests de fiabilité (Split-half, Guttman, Parallèle et Parallèle strict). Toutes ces méthodes ont la même finalité : tester la fiabilité des items.

3. Recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à examiner avec soin et de façon méthodologique l'ensemble des documents disponibles et susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre mémoire. Il s'agit de faire une observation documentaire, la consultation de documents desquels on extrait des informations factuelles, que ce soit des statistiques, des résultats financiers ou des déclarations.

C'est une technique de collecte de données secondaires. Il s'agit des données « *qui ont été déjà collectées et que l'entreprise ou le chercheur peut utiliser* » (Dussaix, 1987). Elles peuvent être de source interne ou externe.

Il s'agit à cet effet de l'appropriation de la charte des PME de l'UEMOA, des rapports de la BCEAO sur le financement des entreprises dans l'UEMOA, de quelques ouvrages disponibles à la bibliothèque et des articles. En effet, la recherche bibliographique est une manière répandue d'étudier des données. Comme le soulignent Mayer et Ouellet (1995), une fois que les questions sont posées, celles-ci doivent être placées dans le cadre de la recherche antérieure qui porte sur le même sujet.

Généralement, la recherche bibliographique est très utile et nécessaire pour l'exploitation de connaissances existantes et pour mesurer la pertinence de la démarche proposée par rapport aux principaux résultats des recherches antérieures ou des autres expériences d'intervention.

Par ailleurs, un travail de recherche exige l'élaboration d'une bibliographie minimale sur le sujet en question qui consiste à trouver et à consulter les documents repérés et surtout, à synthétiser l'information pertinente pour le sujet de la recherche ou le projet d'intervention.

L'étude de documents est en réalité un processus continu et circulaire indispensable à une recherche qualitative. C'est pourquoi, il nous est essentiel d'élargir notre recherche sur l'ensemble des sujets qui ont un lien direct et indirect avec notre sujet. Considéré comme une véritable méthode de recherche, le recueil de données a plusieurs variantes. Du point de vue de la source, il peut s'agir des documents manuscrits, imprimés, privés.

La recherche documentaire étant indispensable pour toute recherche, elle nous a permis d'avoir des éléments d'appréciation nécessaires à la rédaction, ainsi que des éclaircissements sur certaines interrogations.

Selon Hodder (1994), « *l'étude de documents, comme d'ailleurs l'étude de tous les textes, est toujours une interprétation* ».

Les plus utilisés sont : recueil des données statistiques et recueil de données émanant d'institutions ou d'organismes (lois, règlements, rapports, ...) ou de particuliers (mémoires, rapports, récits).

Dans un tel contexte de Covid 19, les bibliothèques en ligne et les articles en ligne nous ont permis d'avancer dans la revue de la littérature.

Une fiche de lecture nous a permis d'organiser l'ensemble des documents relatifs à notre thématique. Le logiciel Zotéro, nous est aussi d'une utilité capitale pour la constitution d'une bibliographie.

4. Outils statistiques retenus pour le traitement de données

Nous allons présenter les différents tests à utiliser pour le traitement de données. Notre travail nécessite l'usage d'une méthode mixte. Ces tests nous permettront de vérifier nos hypothèses de recherche. Avant de présenter les tests nécessaires dans le cas de notre étude et leurs pertinences, nous allons d'abord rappeler notre modèle de recherche. Dans la première partie (chapitre 2), une revue de la littérature nous a permis de retenir un certain nombre de variables expliquant la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant (section 2). Les variables retenues sont au nombre de cinq (5) : l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience, l'intensité concurrentielle du secteur et le souci d'efficacité de la prise de décision.

En méthode statistique, il existe un corpus large d'outils d'exploration et de validation des hypothèses de recherche. Dans ce qui suit, nous en présenterons les principaux outils souvent utilisés dans le test des hypothèses.

4.1 L'analyse bi-variée

Elle consiste à étudier les relations qui peuvent exister entre deux variables analysées simultanément. Dans la plupart des cas, on cherche à expliquer une des deux variables (variable expliquée) à l'aide de l'autre variable (variable explicative). Trois modes (3) d'analyse bi-variée seront mobilisés dans ce travail, il s'agit du test Anova à un facteur, de la comparaison des moyennes et du test de Student :

- **Le test Anova à 1 facteur** : ce test sert à réaliser une analyse de variance sur une variable dépendante par une variable indépendante. C'est une extension du test t pour deux échantillons, il permet de tester l'hypothèse d'égalité des moyennes.
- **La comparaison des moyennes** : elle vise à déterminer si une variable explicative a ou non une influence sur une variable expliquée. Elle permet de tester la signification des différences de moyennes observées sur plusieurs populations.
- **Corrélation** : l'objectif ici est d'étudier si deux variables dans un même ensemble d'observations, varient de façon analogue ou non.
- **Le test de student** : ce test permet de comparer une moyenne d'un échantillon à une valeur donnée, les moyennes de deux échantillons indépendants, et les moyennes de deux échantillons appariés (Zarrouk, 2012³⁰). Pour appliquer ce test, il est nécessaire de satisfaire deux conditions qui sont la normalité et le caractère aléatoire de l'échantillon.

4.2 La régression linéaire

La régression linéaire fait partie des analyses explicatives. Elle permet d'étudier les relations de cause à effet entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables indépendantes. On utilise souvent deux types de régression linéaire :

- **La régression simple** : elle est utilisée pour estimer les coefficients de l'équation linéaire :

Formule 1 : Régression linéaire simple

$$Y = ax + b.$$

La variable à expliquer « y » ne dépend que d'une seule variable explicative « x ». Dans notre cas, la variable à expliquer dépend de cinq (5) variables explicatives.

³⁰ Cours (7) de statistiques à distance, élaboré par Zarrouk Fayçal, ISSEP Ksar-Said, 2011-2012

- **La régression multiple** : elle est utilisée lorsqu'il y a deux ou plusieurs variables explicatives. Elle permet d'estimer les coefficients de l'équation linéaire :

Formule 2 : Régression linéaire multiple

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon_i$$

$$Y = \sum_1^5 \beta_i X_i + \beta_0 + \varepsilon$$

Y= Variable expliquée (endogène)

X_i= Variable explicative (exogène)

β_i= Coefficient de la variable

Source : *Yadolah Dodge et Valentin Rousson, Analyse de régression appliquée, Dunod, 2004*

En remplaçant avec nos variables, on a :

$$PDD = \beta_0 + \beta_1 AG + \beta_2 NI + \beta_3 EXP + \beta_4 IC + \beta_5 EFF + \varepsilon_i$$

La variable expliquée (endogène)

PDD= perception de défaillance financière du dirigeant

Les variables explicatives (exogènes)

- AG= âge du dirigeant
- NI= niveau d'instruction du dirigeant
- EXP= expérience du dirigeant
- IC= intensité concurrentielle du secteur d'activité
- EFF= efficacité décisionnelle du dirigeant

Dans les tests de linéarité, le logiciel SPSS permet d'avoir une information sur la relation de linéarité entre variables à l'aide du coefficient de Pearson. La corrélation de Pearson bivariée produit un coefficient de corrélation d'échantillon, r, qui mesure la force et la direction des relations linéaires entre des paires de variables continues. Par extension, la corrélation de Pearson évalue s'il existe des preuves statistiques d'une relation linéaire entre les mêmes

paires de variables dans la population, représentée par un coefficient de corrélation de population, ρ (« rho »). La corrélation de Pearson est une mesure paramétrique. Elle est également connue sous le nom de :

- La corrélation de Pearson,
- Corrélation produit-moment de Pearson (PPM).

Sa valeur est comprise entre -1 et 1. La relation qui existe entre les variables est dictée par la valeur du coefficient de corrélation r .

- $r < 0$: les variables sont négativement liées ;
- $r = 0$: pas de liaison entre les variables ;
- $r > 0$: les variables sont positivement liées.

En effet, l'usage du modèle de régression linéaire dépend de la vérification au préalable de certaines hypothèses : hypothèses stochastiques du terme d'erreur. La validité de ces hypothèses est la condition nécessaire et suffisante pour l'application du modèle. Si l'une de ces hypothèses n'est pas vérifiée alors le modèle est invalide. Les hypothèses de régression sont :

$$\text{H1 : } E(\varepsilon_i) = 0 \quad \forall i$$

$$\text{H2 : } \text{Var}(\varepsilon_i) = \sigma^2 \quad \forall i \text{ (Homoscédasticité)}$$

$$\text{H3 : } \text{Cov}(\varepsilon_i; \varepsilon_j) = 0 \quad \forall i \text{ et } j \text{ avec } i \neq j \text{ (non autocorrélation des résidus)}$$

$$\text{H4 : } \text{Cov}(\varepsilon_i; X_i) = 0 \text{ (exogénéité)}$$

$$\text{H5 : } \varepsilon_i \text{ suit une loi normale } \quad i \text{ on note } \varepsilon_i \sim N(0, \sigma^2)$$

Au-delà des hypothèses stochastiques la vérification de l'absence de multi-colinéarité permet d'avoir des résultats plus significatifs.

Dans une régression, la multi-colinéarité est un problème qui survient lorsque certaines variables de prévision (variables explicatives) du modèle mesurent le même phénomène. Une multi-colinéarité prononcée s'avère problématique, car elle peut augmenter la variance des coefficients de régression et les rendre instables et difficiles à interpréter.

Au sens strict, on parle de multi-colinéarité parfaite lorsqu'une des variables explicatives d'un modèle est une combinaison linéaire d'une ou plusieurs autres variables explicatives introduites dans le même modèle. L'absence de multi-colinéarité parfaite est une des

conditions requises pour pouvoir estimer un modèle linéaire et, par extension, un modèle linéaire généralisé (dont les modèles de régression logistique).

- **Test de significativité globale du modèle de régression multiple**

Ce test consiste à s'interroger sur la significativité globale du modèle, c'est-à-dire, si l'ensemble des variables explicatives ont une influence sur la variable dépendante (expliquée).

Pour cela, nous faisons recours au test d'analyse du point de vue de la qualité globale.

Ce test peut être formulé de la façon suivante : existe-t-il au moins une variable explicative significative ?

L'appréciation de la qualité globale du modèle se fait avec la statistique de Fisher, qui montre si les variables explicatives ont une influence sur la variable dépendante. Le test consiste à tester les hypothèses suivantes :

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{H0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0, \text{ le modèle n'est pas globalement significatif}} \\ \mathbf{H1 : il existe au moins un \beta_k \neq 0, (le modèle est globalement significatif)} \end{array} \right.$$

L'appréciation se fait par comparaison de la valeur de la F-statistique estimée à celle tabulée par Fisher. Le logiciel SPSS fournit automatiquement la probabilité associée à la F-statistique au seuil de 5% retenu. Dans le cas où la probabilité associée à F-statistique calculée est inférieure à 5 % (seuil), alors l'hypothèse H0 (l'hypothèse nulle) sera rejetée au profit de l'hypothèse alternative (hypothèse H1) selon laquelle la régression est globalement significative.

Conclusion

L'adoption d'une méthodologie est capitale pour tout travail de recherche scientifique. La nature du sujet nous a plongé au cœur d'une posture épistémologique de positiviste, d'un raisonnement hypothético-déductif et d'une approche mixte. Deux démarches ont été empruntées pour la collecte des données : le guide d'entretien et le questionnaire. Les données obtenues feront l'objet d'un traitement à l'aide de tests statistiques. Le traitement des données et la vérification des hypothèses de recherche seront présentés dans le dernier chapitre.

Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous allons analyser, présenter et discuter les résultats. Ces étapes nous permettent d'avoir une vision plus claire de notre sujet et d'approfondir la compréhension du sujet en cherchant les principales causes de la problématique pour y apporter des réponses.

Section 1 : Présentation des résultats

1. Les caractéristiques socio-professionnelles

Cette analyse permet de situer l'ensemble des variables susceptibles d'influencer la perception du dirigeant de la PME. Elle permet de mettre en exergue l'impact des variables retenues sur la perception du dirigeant.

1.1 Caractéristiques des PME

❖ Répartition des PME par secteurs d'activité

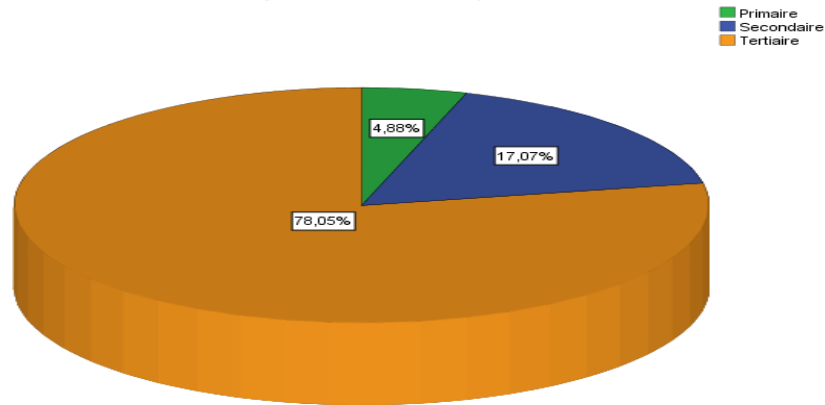
La répartition des PME par secteur d'activité montre sur 41 PME, 78 % appartiennent au secteur tertiaire, 17,1 % appartiennent au secteur secondaire et 4,9 % appartiennent au secteur primaire.

Tableau 7 : Répartition des PME par secteur d'activité

		Secteurs d'activité		
Secteurs d'activité	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	2	4,9	4,9
	Secondaire	7	17,1	22,0
	Tertiaire	32	78,0	100,0
	Total	41	100,0	

Source : enquête 2020

Figure 11 : Diagramme en secteur des PME par secteur d'activité



Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des entreprises par type**

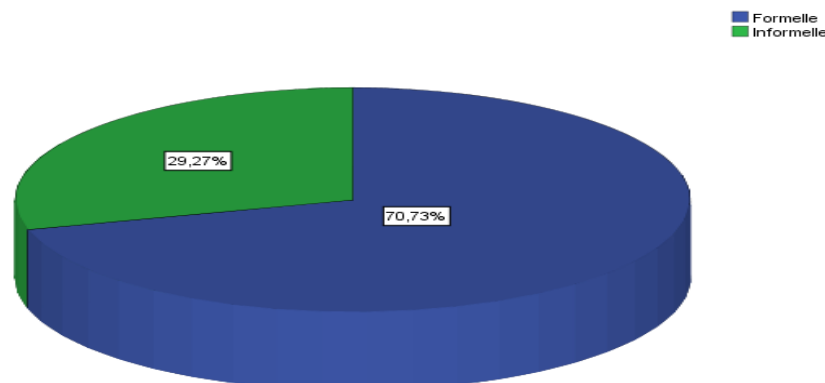
Dans l'échantillon, nous avons 29 entreprises formelles et 12 entreprises informelles, soient 70,7 % d'entreprises formelles et 29,3 % d'entreprises informelles.

Tableau 8 : Répartition des PME par typologie

Type de PME				
Types de PME	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Formelle	29	70,7	70,7	70,7
Informelle	12	29,3	29,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Source : enquête 2020

Figure 12 : Répartition des PME par type



Source : Enquête 2020

❖ Répartition des PME par la tenue de la comptabilité

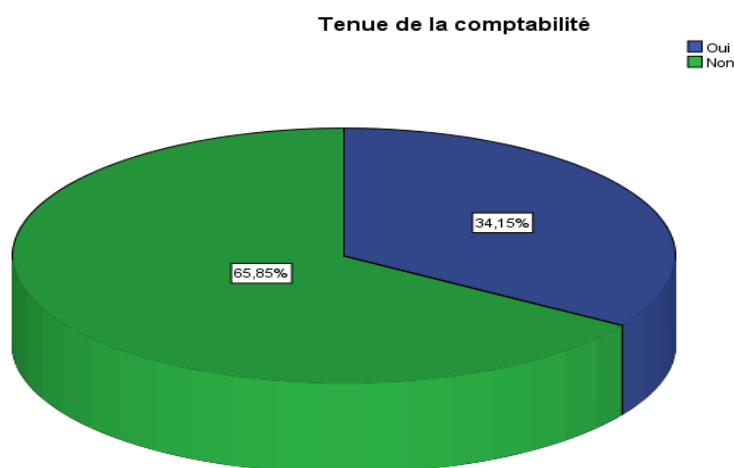
Parmi les 41 entreprises dans l'échantillon, 34,1 % ont un système de tenue de la comptabilité et 65,9 % n'ont pas un système de tenue de la comptabilité.

Tableau 9 : Répartition des PME en fonction de la tenue de comptabilité

Répartition des PME en Fonction de la Tenue de comptabilité				
Eléments	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	14	34,1	34,1	34,1
Valide Non	27	65,9	65,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Source : Enquête 2020

Figure 13 : Diagramme en secteur des PME en fonction de la tenue de comptabilité



Source : Enquête 2020

❖ La répartition des PME par l'intensité concurrentielle

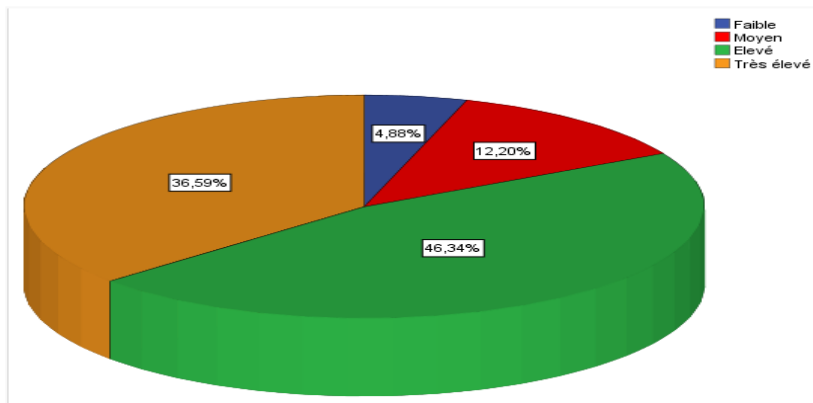
Nous avons utilisé une échelle pour mesurer l'intensité concurrentielle du secteur d'activité (faible, moyen, élevé et très élevé). Elle se répartit comme suit : 4,9 % faibles, 12,2 % moyen, 46,3 % élevé et 36,6 % très élevé.

Tableau 10 : Répartition des PME par intensité concurrentielle

Intensité Concurrentielle				
Intensité Concurrentielle	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	2	4,9	4,9	4,9
Moyen	5	12,2	12,2	17,1
Valide Elevé	19	46,3	46,3	63,4
Très élevé	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Source : Enquête 2020

Figure 14 : Diagramme en secteur de l'intensité concurrentielle des PME

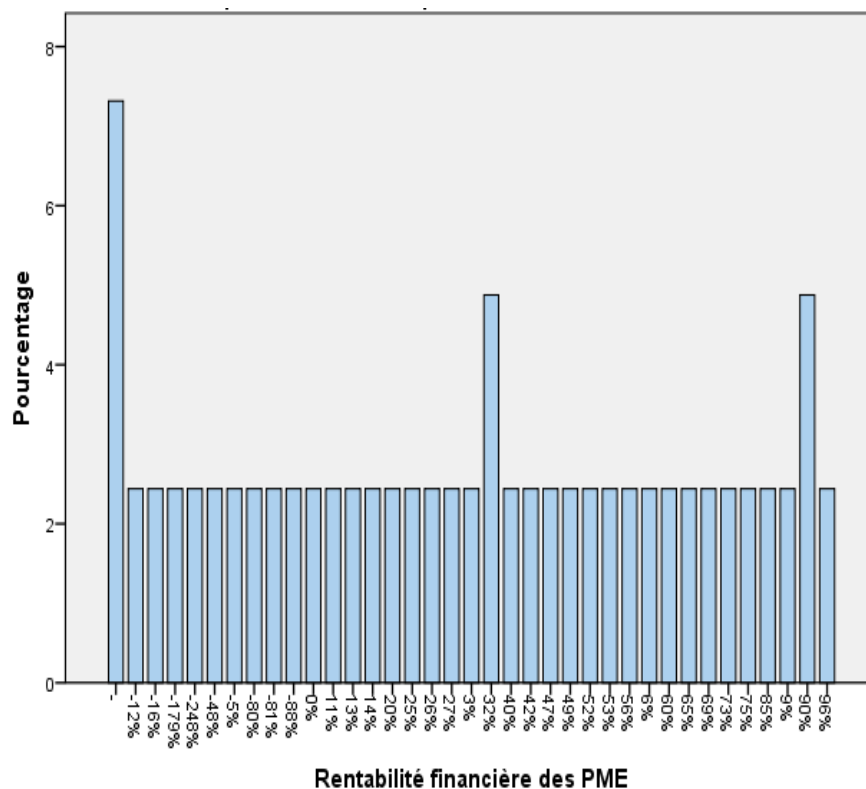


Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des PME par rentabilité financière**

La répartition des PME en fonction de la rentabilité montre une variété de pourcentage en termes de rentabilité financière. La répartition de rentabilités observées est : des rentabilités négatives, nulles et positives.

Figure 15 : Diagramme en bâton des rentabilités financières des PME



Source : Enquête 2020

D'une part, les rentabilités financières négatives des PME peuvent être expliquées par un manque de marge bénéficiaire après ventes. Si cette situation continue, les PME en question entreront dans un processus de défaillance financière. Les raisons de défaillance peuvent être nombreuses et distinctes d'une PME à une autre. On peut citer comme causes de défaillance financière : manque de débouchés, coûts élevés, défaillance de la chaîne de production, ...

D'autre part, on a des PME avec des rentabilités financières positives. Ces dernières arrivent à rémunérer les capitaux et attirer plus d'investisseurs. Une telle PME sera en mesure d'encaisser à temps ces créances (liquidité) et d'assurer le remboursement de ces débiteurs (solvabilité).

❖ **La répartition des PME par situation financière**

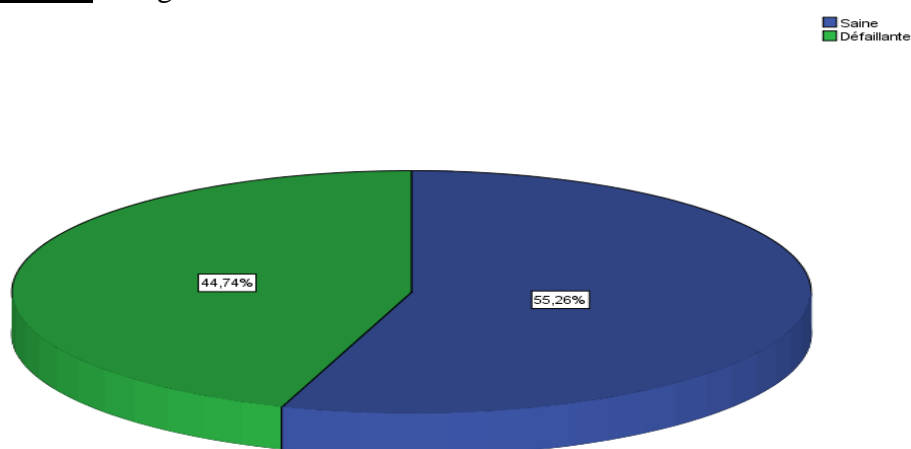
La répartition des PME par situation financière montre un pourcentage de 55,26 % de PME saines et 44,74 % de PME défaillantes. La situation de défaillance financière des PME se caractérise par une rentabilité financière très faible (inférieure à 12 %), un ratio de liquidité faible (inférieur à 30 %) et de solvabilité faible (inférieur à 40 %). Toute PME ayant une rentabilité financière supérieure ou égale à 12 %, un ratio de liquidité supérieur à 30 % et à 40 % du ratio de solvabilité est considérée comme PME saine.

Tableau 11 : Répartition des PME par situation financière

Situations financières		Fréquence	Pourcentage
Valide	Saines	21	55,26
	Défaillantes	17	44,74
	Total	38	92,7
Manquant	Système	3	7,3
Total		41	100,0

Source : Enquête 2020

Figure 16 : Diagramme en secteur de la situation financière des PME



Source : Enquête 2020

1.2 Caractéristique des dirigeants

❖ Répartition des dirigeants par âge

L'âge des dirigeants est compris entre 20 à 69 ans. La répartition montre un âge moyen de 36 ans. Le tableau montre que 37 ans est l'âge le plus fréquent de la distribution (mode de la série).

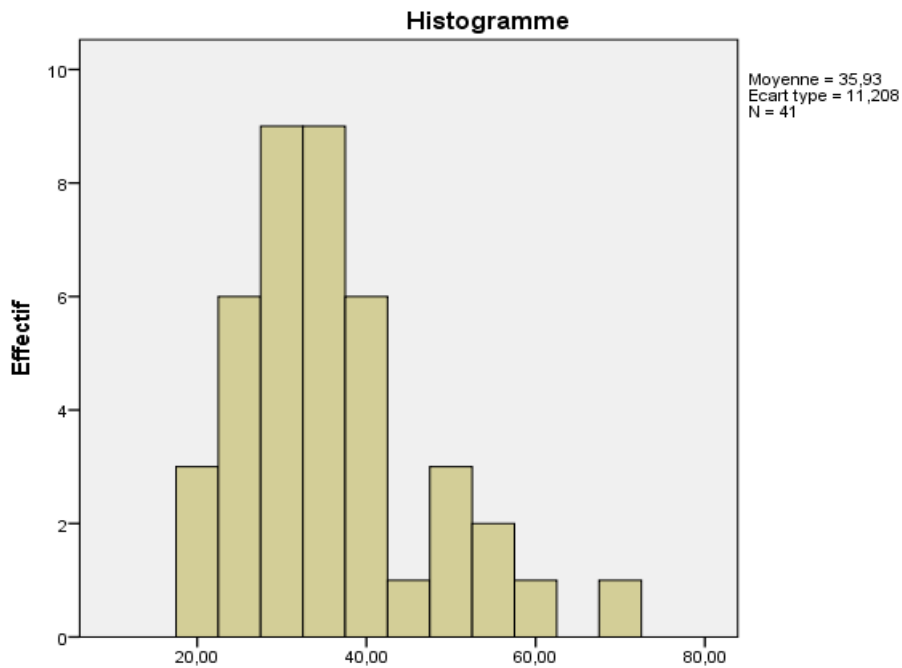
Tableau 12 : Récapitulatif des dirigeants par paramètres de position

Statistiques		
Age		
N	Valide	41
	Manquant	0
Moyenne		35,9268
Mode		37,00 ^a

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Source : Enquête 2020

Figure 17 : Histogramme de l'âge des dirigeants

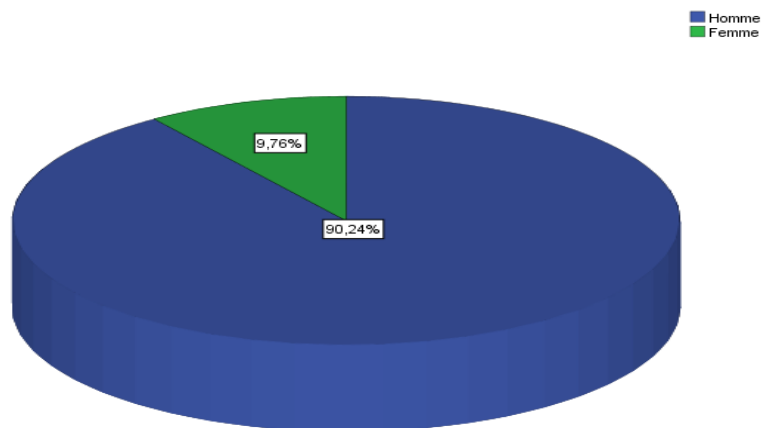


Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des dirigeants par genre**

Dans l'échantillon, le taux de représentativité des hommes est plus important que celui des femmes, soit : 90,24 % d'hommes sur 9,76 % de femmes.

Figure 18 : Répartition des dirigeants par genre

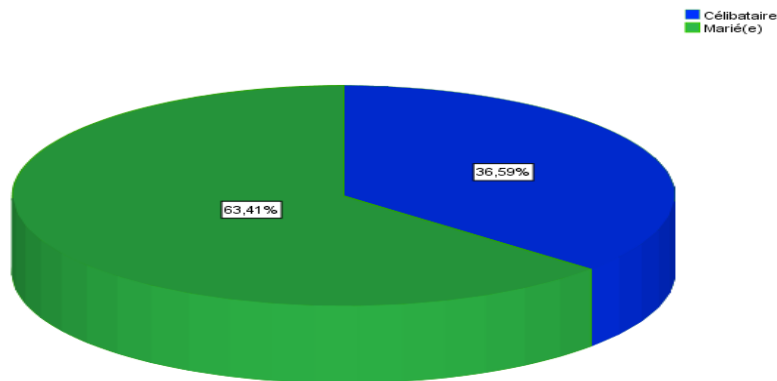


Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des dirigeants en fonction de la situation matrimoniale**

La situation matrimoniale des dirigeants se présente comme suit : 63,41 % de mariés et 36,59 % de célibataires.

Figure 19 : Répartition des dirigeants par situation patrimoniale

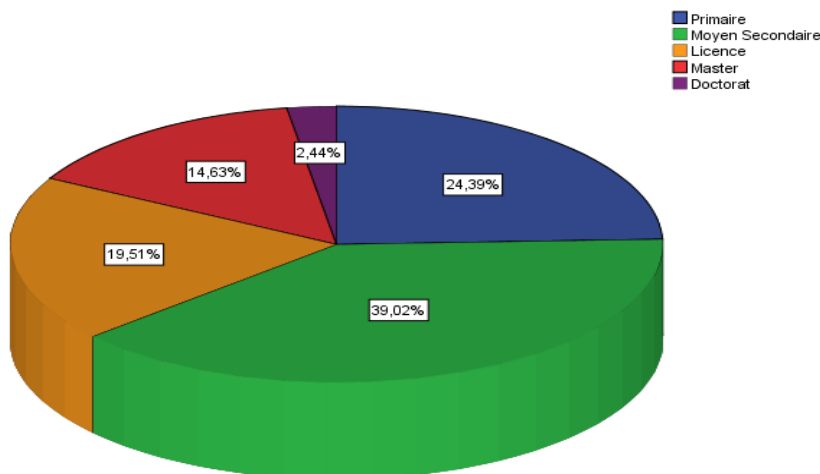


Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des dirigeants en fonction du niveau d’instruction**

Parmi les dirigeants, nous avons recensé divers niveaux d’instruction représentés dans le graphique ci-dessous : soit 24,39 % de dirigeants qui ont un niveau primaire, 39,02 % de niveau secondaire, 19,51 % de niveau licence, 14,63 % de niveau master et 2,44 % de niveau doctorat.

Figure 20 : Répartition des dirigeants par niveau d’instruction

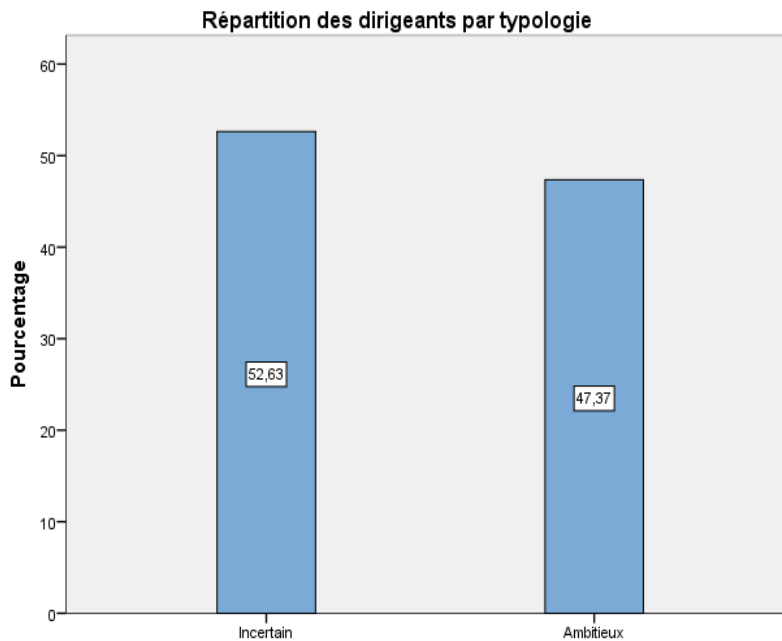


Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des dirigeants entre dirigeant ambitieux et dirigeant incertain**

Nous avons obtenu un échantillon contenant 52,63 % de dirigeant incertain et 47,37 % de dirigeant ambitieux.

Figure 21 : Répartition des dirigeants par dirigeants ambitieux et incertains



Source : Enquête 2020

Les dirigeants ambitieux, caractérisés par un haut niveau d’instruction et un niveau d’expérience supérieur de cinq (5) ans dans le domaine d’activité sont plus innovant que les dirigeants incertains. Ces derniers s’attachent aux méthodes traditionnelles et ne songent guère à améliorer les procédés de gestion tant qu’ils parviennent à dégager une marge bénéficiaire (chapitre 2 : section 3). Le graphique montre une représentativité de 52,63 % de dirigeants incertains et 47,37 % de dirigeants ambitieux.

2. Les types de défaillance connus et leurs sources de connaissance

Dans cette rubrique, nous allons présenter les types de défaillance connus par les dirigeants en mesurant le degré de connaissance qu’ils ont de cette notion de défaillance. Nous allons aussi montrer les sources de connaissance des types de défaillance connus pour mieux cerner le comportement du dirigeant face à une telle situation.

2.1 Types de défaillance connus

❖ La répartition des types de défaillance connus par degré de connaissance des dirigeants

Les dirigeants ont manifesté une connaissance des types de défaillance suivants : 26,32 % de dirigeants connaissent la défaillance financière, 28,95 % la défaillance judiciaire, 31,8 % les défaillances financière et judiciaire et 13,16 % connaissent la défaillance économique, financière et judiciaire. Leur degré de connaissance est mesuré à l’aide d’une échelle graduée

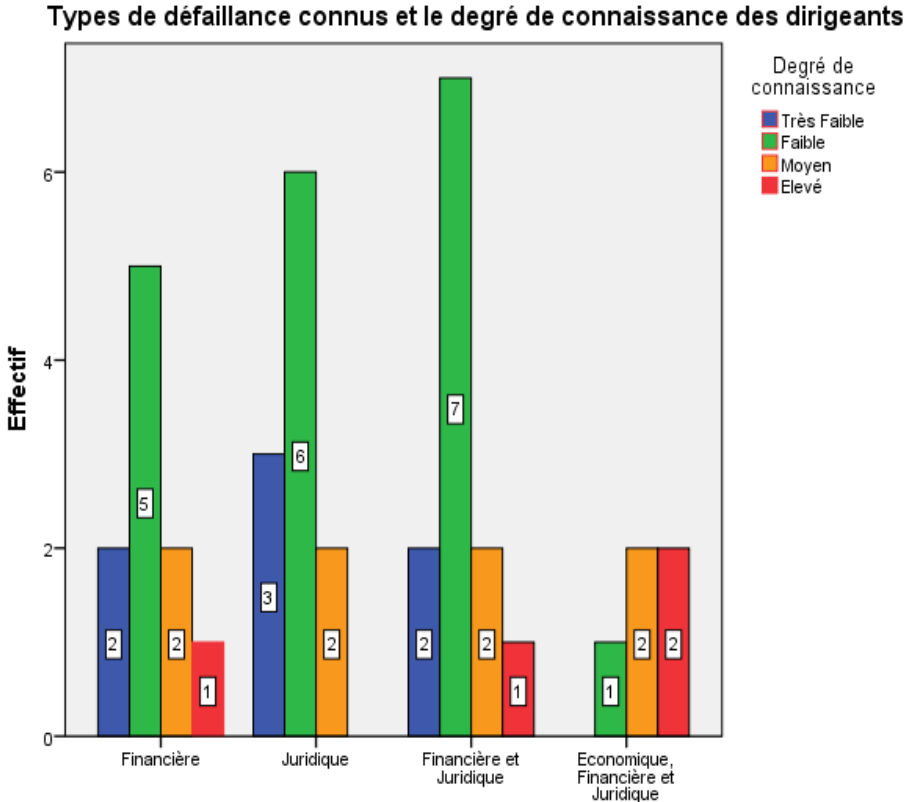
comme suite : très faible, faible, moyen et élevé. Dans l'échantillon, nous avons 18,42 % de dirigeants qui ont un degré de connaissance très faible, 50 % une connaissance faible, 21,05 % une connaissance moyenne et 10,53 % une connaissance élevée. Les réponses à ces questions nous a permis de cerner le risque de défaillance perçu par le dirigeant.

Tableau 13: Tableau croisé des types de défaillance connus et le degré de connaissance des dirigeants

Types de défaillance connus	Degré de connaissance				Total
	Très Faible	Faible	Moyen	Elevé	
Financière	2	5	2	1	10
Judiciaire	3	6	2	0	11
Financière et Judiciaire	2	7	2	1	12
Economie, Financière et Juridique	0	1	2	2	5
Total	7	19	8	4	38

Source : Enquête 2020

Figure 22: Diagramme en bâton du type de défaillance connu et du degré de connaissance des dirigeants



Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des dirigeants par source de connaissance de la défaillance**

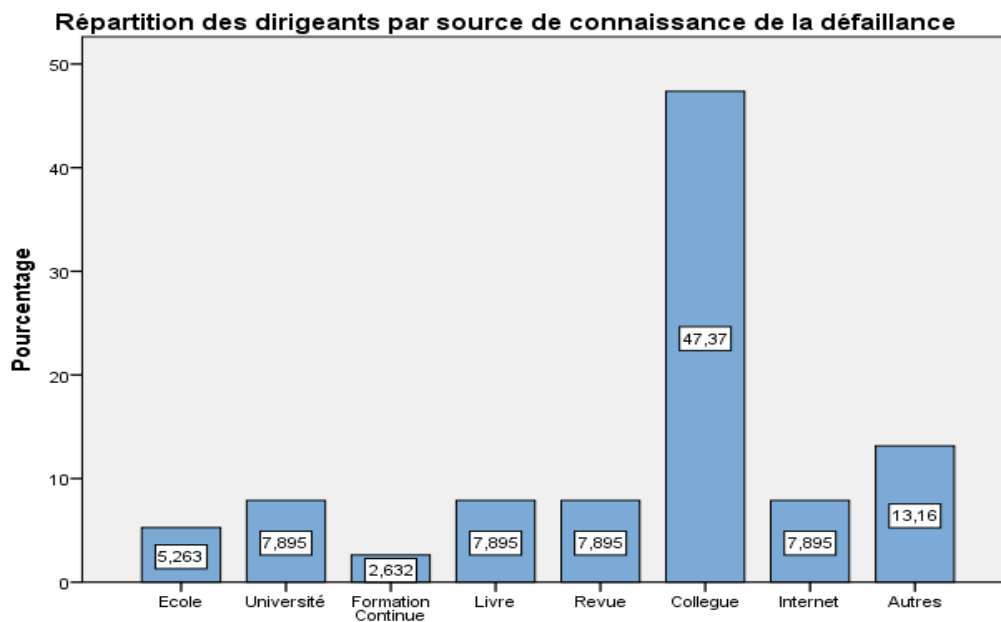
Les sources de connaissance que nous avons prises en compte sont : à l'école, à l'université, en formation continue, dans un livre, dans une revue, à travers un collègue, à l'internet et autres. Les dirigeants qui connaissent la notion de défaillance via leurs collègues sont les plus représentatifs avec un pourcentage de 47,37 %. La proportion de dirigeants qui l'on connu via une formation continue est la plus faible avec un pourcentage de 2,63 %.

Tableau 14: Répartition des dirigeants en fonction de la source de connaissance de la notion de défaillance connue

Source de connaissance de la notion de défaillance connue		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Ecole	2	4,9	5,3	5,3
	Université	3	7,3	7,9	13,2
	Formation Continue	1	2,4	2,6	15,8
	Livre	3	7,3	7,9	23,7
	Revue	3	7,3	7,9	31,6
	Collègue	18	43,9	47,4	78,9
	Internet	3	7,3	7,9	86,8
	Autres	5	12,2	13,2	100,0
	Total	38	92,7	100,0	
Manquant	Systeme	3	7,3		
Total		41	100,0		

Source : Enquête 2020

Figure 23: Diagramme en bâton des sources de connaissances de la notion de défaillance



Source : Enquête 2020

2.2 Les biais de perception

Dans cette sous-section, nous allons présenter les biais qui peuvent influencer la perception du dirigeant. Au-delà des caractéristiques personnelles, le dirigeant est exposé à des facteurs susceptibles d'influencer sa perception sur la situation financière de l'entreprise. Dans le cas de notre étude, nous avons pris en compte un certain nombre de biais : l'excès de confiance, la motivation, les critères de prise de décision, le degré de soutien dans le travail, les raisons du choix de l'activité.

❖ Répartition des dirigeants selon le critère de base de prise de décision

On constate que les dirigeants qui se basent sur une rationalité pour la prise de décision sont 55,26 % de l'ensemble des dirigeants. Soient 38 % de dirigeants incertains et 62 % de dirigeants ambitieux. C'est la catégorie de dirigeants à haut niveau d'instruction qui se base sur la rationalité pour prendre une décision. D'où les dirigeants ambitieux prennent le soin de respecter les étapes du processus décisionnel. Ces étapes ne sont pas toujours respectées par les dirigeants incertains.

Un pourcentage de 7,895 % des dirigeants se basent sur seulement les idées qu'ils ont pour prendre une décision ; soient 66,67 % de dirigeants incertains et 33,33 % de dirigeants ambitieux. Ceux qui regroupent essentiellement les dirigeants à faible niveau d'instruction (dirigeants incertains).

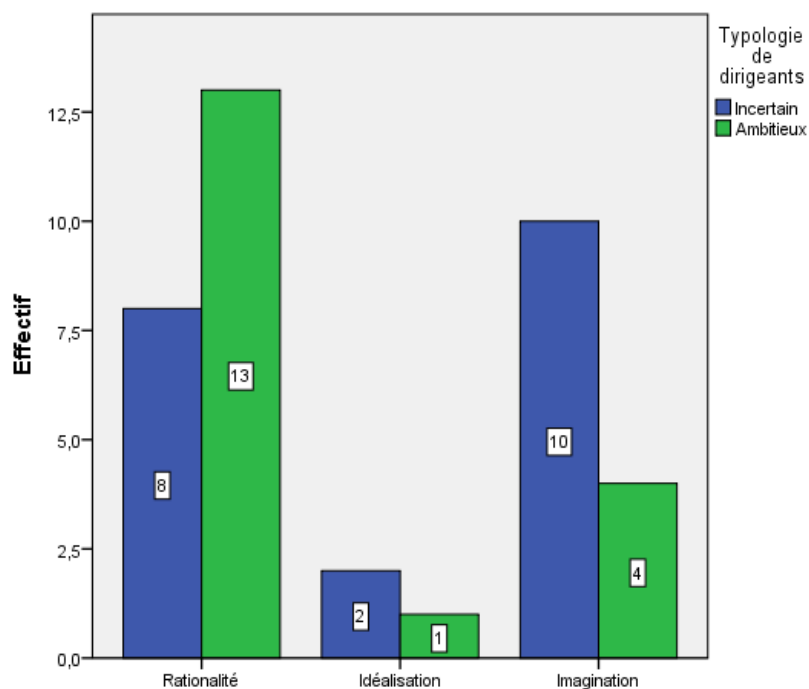
Les dirigeants qui se basent sur l'imagination sont 36,84 %. En général, ce sont les dirigeants du secteur secondaire dont leur métier exige une créativité artistique (métallurgie et menuiserie).

Tableau 15: Tableau croisé des biais de rationalité et la typologie de dirigeant

Biais de rationalité	Typologie du dirigeant		Total
	Incertain	Ambitieux	
Rationalité	8	13	21
Idéalisation	2	1	3
Imagination	10	4	14
Total	20	18	38

Source : Enquête 2020

Figure 24 : Diagramme en bâton de la rationalité décisionnelle par la typologie de dirigeant



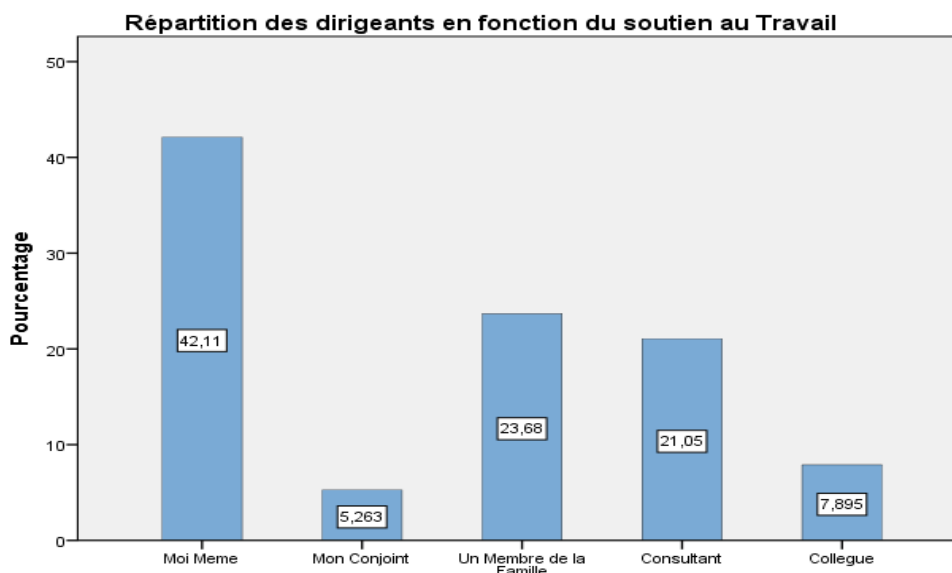
Source : Enquête 2020

❖ Répartition des dirigeants en fonction du soutien au travail

Le degré de soutien au travail peut alléger le poids des responsabilités du dirigeant. Le graphique ci-dessous représente la répartition du soutien au travail manifesté par les

dirigeants. Le pourcentage le plus représentatif est la proportion de dirigeant qui gère par eux même leurs activités avec un pourcentage de 42,11 %. Ceux qui sont aidés par leur conjoint représentent 5,26 % et 23,68 % par un membre de la famille. Les dirigeants qui ont souhaité chercher un consultant d'appui dans l'activité s'élèvent au tour de 21,05 % et 7,90 % par un collègue au travail.

Figure 25: Diagramme en bâton des dirigeants en fonction du soutien au travail



Source : Enquête 2020

❖ Répartition des dirigeants selon les raisons de choix du secteur d'activité

Il y a diverses raisons qui peuvent amener les dirigeants à s'investir dans un secteur d'activité. On a pu retenir comme raisons la passion, la compétence, la reprise d'une activité familiale et d'autres raisons particulières. Les dirigeants qui se sont orientés dans un secteur d'activité par de la passion représentent 26,32 %. Soient 30 % de dirigeants incertains et 70 % de dirigeants ambitieux. Ces derniers cumulent souvent des expériences professionnelles par passion dans le domaine alors que les dirigeants incertains se lancent directement dans l'entrepreneuriat sans d'expérience au préalable.

Les dirigeants qui ont repris une activité familiale représentent un pourcentage de 15,79 %. Soient 83,33 % de dirigeants incertains et 16,67 % de dirigeants ambitieux. Les dirigeants dont la motivation est la reprise d'une activité familiale représentent ceux qui ont été initiés et formés à bas âge par un membre de la famille.

Les dirigeants qui ont manifesté la compétence dans le secteur d'activité comme principale source de motivation représentent 20 % de dirigeants incertains et 80 % de

dirigeants ambitieux. Ces catégories de dirigeants ont subi une formation nécessaire pour être opérationnels dans le domaine d'activité.

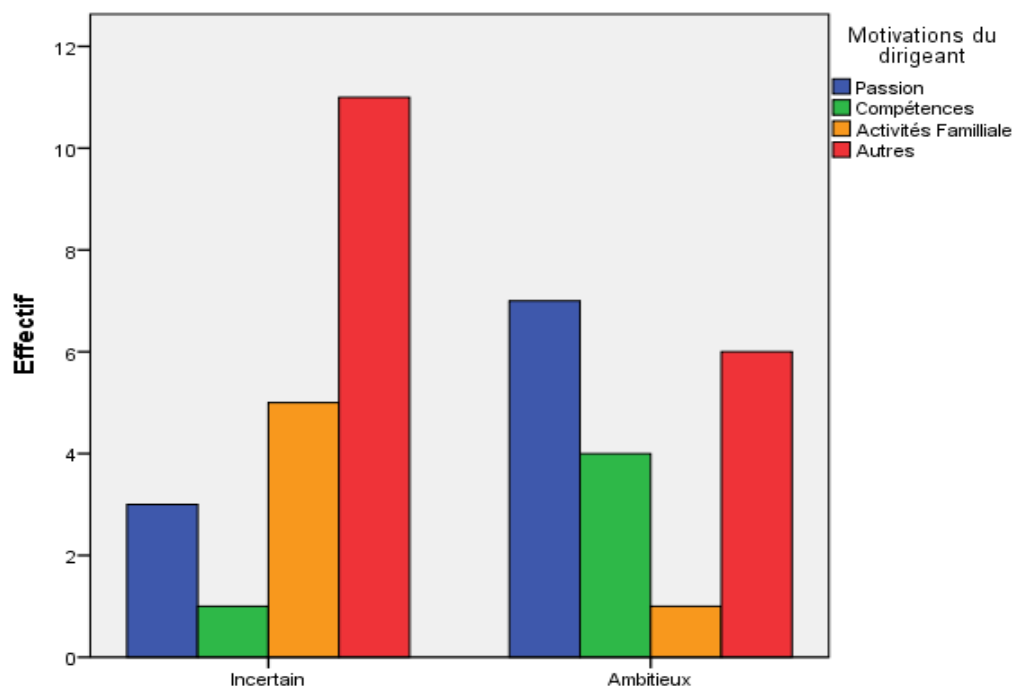
Le reste des dirigeants manifeste être motivé par d'autres raisons (50 % de l'ensemble des dirigeants). Soient 64,70 % de dirigeants incertains et 35,30 % de dirigeants ambitieux. Ces dernières constituent des raisons purement financières (recherche de salaire élevé). Au démarrage, le besoin est pécuniaire, mais au fur du temps la passion, voire la compassion s'installe.

Tableau 16: Tableau croisé des typologies de dirigeant et leurs raisons de motivation

Typologie du dirigeant	Motivations				Total
	Passion	Compétences	Activité Familiale	Autres	
Incertain	3	1	5	11	20
Ambitieux	7	4	1	6	18
Total	10	5	6	17	38

Source : Enquête 2020

Figure 26: Diagramme en bâton de la motivation des dirigeants



Source : Enquête 2020

❖ **Répartition des dirigeants selon l'évaluation du risque de défaillance financière qu'encourt la PME**

Nous avons dix-sept (17) dirigeants qui surévaluent le risque de défaillance financière et 20 dirigeants qui sous-évaluent ce risque. Soient onze (11) dirigeants incertains qui surévaluent le risque de défaillance financière et six (6) dirigeants ambitieux qui surévaluent ce risque. Pour la sous-évaluation du risque de défaillance financière nous avons neuf (9) dirigeants incertains et vingt (20) dirigeants ambitieux qui sous-évaluent ce risque.

A ce niveau on a une idée sur les hypothèses de départ (H1 et H2), mais on ne saurait se prononcer objectivement sur quel type de dirigeant surévalue ou sous-évalue le risque de défaillance financière. Dans la suite, à l'aide du test de Pearson on pourra vérifier ces hypothèses.

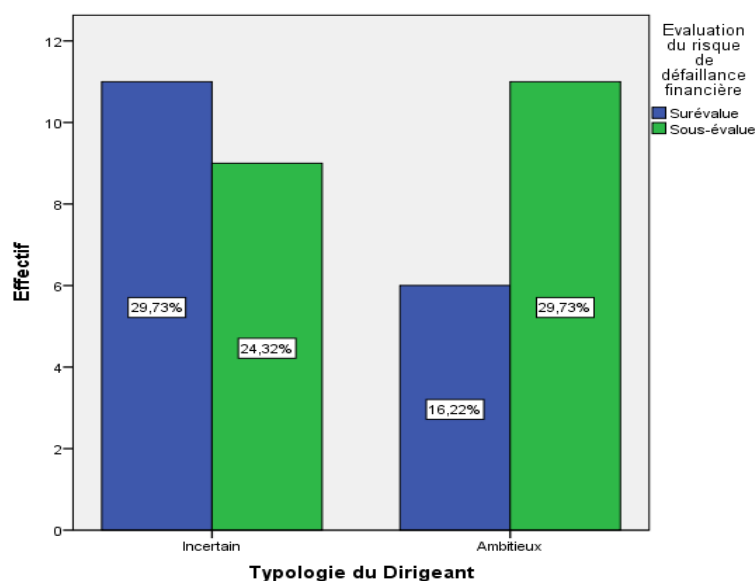
Tableau 17: Tableau croisé de la typologie du dirigeant et sa situation d'évaluation du risque de défaillance financière

Tableau croisé Typologie du Dirigeant * évaluation du risque

Typologie du Dirigeant		Evaluation du risque		Total
		Surévalue	Sous-évalue	
	Incertain	11	9	20
	Ambitieux	6	11	17
Total		17	20	37

Source : Enquête 2020

Figure 27: Evaluation du risque de défaillance en fonction de la typologie de dirigeant



Source : Enquête 2020

Section 2 : Tests d'hypothèses

Dans cette section, nous allons vérifier chaque hypothèse de recherche. La vérification des hypothèses consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses, à partir de l'analyse des données d'enquête. Pour y parvenir, nous allons d'abord procéder à la vérification des hypothèses du modèle de régression. Ainsi, nous présenterons la statistique de test des variables explicatives du modèle pour avoir une idée sur la position et la dispersion des variables.

Tableau 18: Statistique descriptive

		Statistiques				
Variables explicatives		Age	Niveau de Formation	Expérience	Intensité Concurrentielle	Efficacité décisionnel
N	Valide	41	41	41	41	41
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	35,9268	2,3171	9,3659	3,15	3,02
	Ecart-type	11,20801	1,08257	10,13103	,823	,651

Source : Enquête 2020

Dans notre échantillon de 41 dirigeants, l'âge moyen tourne autour de 36 ans et l'expérience moyenne que possèdent les dirigeants est de 9 ans. La répartition de l'âge et de l'expérience est assez dispersée dans notre échantillon.

Pour les variables niveau d'instruction, intensité concurrentielle et souci d'efficacité et la prise de risque décisionnelle, l'interprétation de la moyenne n'a pas de sens, car les modalités sont des valeurs échelles codées dans le logiciel SPSS comprennent entre 0 et 5. Leurs illustrations sont faites à partir de diagrammes en secteur (section 1).

1. Vérification des hypothèses du modèle de régression

Avant de vérifier les hypothèses de recherche, nous avons jugé nécessaire de vérifier l'efficacité du modèle. Ainsi, nous allons calculer la valeur de R-deux à l'aide de SPSS. Sa valeur est comprise entre 0 et 1. Plus cette valeur est proche de 1, plus les variables explicatives déterminent la variable expliquée.

Le test de Durbin-Watson permet aussi de se prononcer sur la significativité du modèle. Il permet de mesurer l'autocorrélation des termes d'erreurs. L'erreur dans un modèle de régression doit être minimale. Autrement dit, en moyenne la somme des erreurs est nulle.

Avec le test de Durbin-Watson sur SPSS la valeur statistique du test doit être comprise entre 1 et 3. Plus cette valeur est proche de 2, moins il y a un problème d'indépendance des erreurs.

Voici le tableau qui présente le modèle de régression multiple dans notre cas d'étude avec les variables intégrées dans le modèle.

Tableau 19: Récapitulation du modèle

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	Efficacité décisionnelle, Intensité Concurrentielle, Expérience, Niveau d'instruction, Age ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Situation de la PME

b. Toutes variables requises saisies.

Source : Enquête 2020

Le modèle intègre cinq (5) variables pouvant expliquer la perception du dirigeant sur le risque de défaillance financière. Toutes ces variables ont été prises en compte par le modèle. En d'autres termes, la perception du risque de défaillance financière du dirigeant pourrait être expliquée par son âge du dirigeant, son niveau d'instruction, son expérience, l'intensité concurrentielle du secteur d'activité et son souci d'efficacité décisionnelle visé. Le tableau suivant donne plus d'information sur le modèle.

Tableau 20: Résultats du modèle de régression

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F	
1	,736 ^a	,542	,612	,418	,205	4,348	5	32	,004	1,965

a. Valeurs prédites : (constantes), Age, Niveau d'instruction, Expérience, Efficacité décisionnelle, Intensité Concurrentielle,

Source : Enquête 2020

Le tableau donne une information sur la force de relation entre la variable expliquée et les variables explicatives. La valeur de R (0,736) indique que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

La valeur de R-deux obtenue est de 0,542, ce qui signifie que 54,2 % des informations expliquant la perception du risque de défaillance financière du dirigeant sont prises en compte par le modèle. Autrement dit, 54,2 % de la variance de la perception par le dirigeant du risque de défaillance financière est expliquée par le modèle.

Pour le test de significativité globale du modèle (test de Fisher) au seuil de 5 % révèle une significativité globale du modèle. On a la probabilité associée (p-value = 0,04) est inférieur à 5 % donc H0 est rejetée d'où le modèle est globalement significatif.

❖ **Test d'absence de multi-colinéarité**

Ce test nous permet d'avoir une information sur le niveau de corrélation entre les variables explicatives. La présence de corrélation entre les variables explicatives pourrait compromettre certaines informations dans le modèle. Il est possible que certaines variables aient une relation entre elle, mais cette dernière ne doit pas être trop forte.

Tableau 21: Matrice de covariance des variables explicatives

		Corrélations				
		Age	Expérience	Niveau d'instruction	Intensité Concurrentielle	Efficacité décisionnelle
Age	Corrélation de Pearson	1	,737**	,031	,185	,274
	Sig. (bilatérale)		,000	,847	,246	,083
	N	41	41	41	41	41
Expérience	Corrélation de Pearson	,737**	1	-,027	,017	,279
	Sig. (bilatérale)	,000		,368	,414	,077
	N	41	41	41	41	41
Niveau d'instruction	Corrélation de Pearson	,031	-,027	1	,278	,379*
	Sig. (bilatérale)	,847	,368		,079	,015
	N	41	41	41	41	41
Intensité Concurrentielle	Corrélation de Pearson	,185	,017	,278	1	,100
	Sig. (bilatérale)	,246	,414	,079		,534
	N	41	41	41	41	41
Efficacité décisionnelle	Corrélation de Pearson	,274	,279	,379*	,100	1
	Sig. (bilatérale)	,083	,077	,015	,534	
	N	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
 * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Enquête 2020

On constate que le déterminant de la matrice de corrélation est égal à 1. Donc, dans l'ensemble, la relation de corrélation entre les variables explicatives est acceptable.

Entre les variables âge et expérience, on constate un coefficient de corrélation de 0,737. Ce coefficient peut être expliqué par la liaison positive existant entre l'âge et l'expérience. Chaque année supplémentaire acquis par le dirigeant lui donne une expérience additionnelle. C'est ce qui justifie une relation de corrélation positive entre l'âge du dirigeant et son expérience. Les autres variables explicatives sont aussi positivement corrélées avec l'âge du dirigeant.

❖ **Indépendance des erreurs**

C'est un test qui permet de vérifier si les erreurs ne sont pas corrélées entre elles. La présence de l'autocorrélation résiduelle rend caduc les commentaires concernant la validation du modèle et les tests statistiques. Il faut donc détecter l'autocorrélation des erreurs à l'aide de test statistique. L'hypothèse de non-autocorrélation des résidus est une condition nécessaire pour la validation des résultats obtenus lors de l'estimation par les MCO.

La détection de la dépendance des erreurs s'effectue en analysant les résidus. Cette analyse peut être faite par le test de Durbin-Watson, de Baltagi-Wu ou par le test de Breusch-Godfrey. Nous utilisons ici le test de Durbin-Watson pour vérifier l'autocorrélation des erreurs dans notre modèle.

Dans le tableau de résultats du modèle de régression, on a une valeur statistique de 1,965 qui est significative (tableau 20). Cette valeur ne doit pas être au-dessous de 1, ni au-dessus de 3. Donc plus elle est proche de 2, plus les erreurs sont indépendantes. La valeur statistique de Durbin-Watson indique une significativité des termes d'erreurs de $(1,965 < 2)$ qui traduit une forte ou bonne indépendance des erreurs.

❖ **Distribution normale des résiduels**

Les termes d'erreurs doivent être normalement distribués dans un modèle de régression. On peut voir la répartition à l'aide du graphique qq plot ou à l'aide de l'histogramme de la distribution des erreurs (méthode graphique). La méthode graphique donne seulement une impression sur la distribution des termes d'erreurs donc l'usage de test permettrait de confirmer ou d'infirmer la distribution normale des résidus. Il existe divers tests permettant de se prononcer sur la distribution des résidus : le test de Shapiro Wilk, Kolmogorov Smirnov, Jarque Bera... Ici, nous utiliserons le test de Shapiro pour vérifier la normalité à l'aide de SPSS, mais si la population est assez grande, il est conseillé de choisir le test de

Kolmogorov. Le logiciel propose le test statistique de significativité ainsi que la méthode graphique (qq plot et histogramme) de distribution.

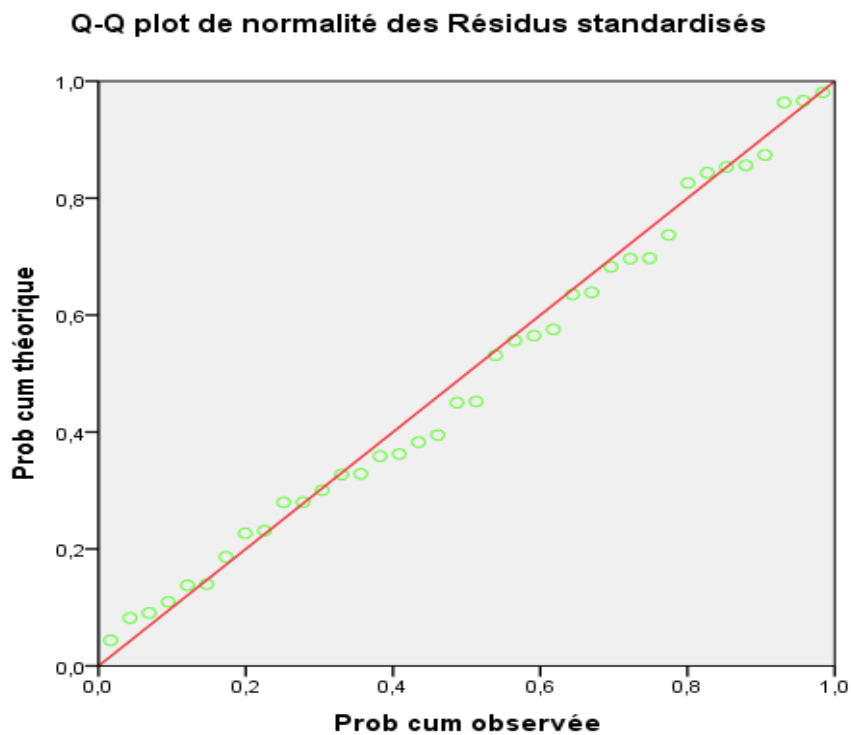
Tableau 22: Test de Shapiro-Wilk

Variables	Tests de normalité		
	Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification
Age	,926	41	,0513
Niveau d'instruction	,880	41	,071
Expérience	,800	41	,059
Intensité Concurrentielle	,812	41	,046
Efficacité décisionnel	,790	41	,011

a. Correction de signification de Lilliefors

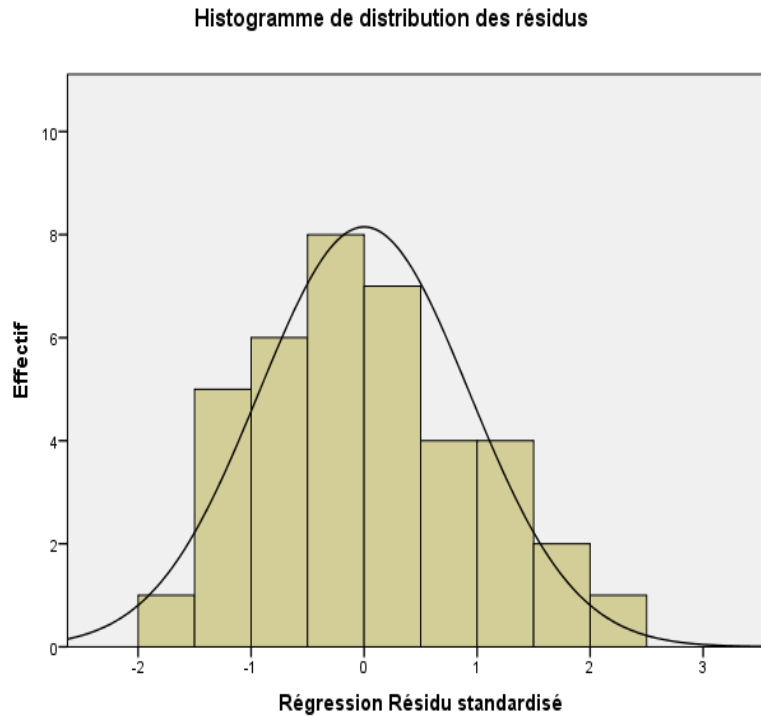
Source : Enquête 2020

Figure 28: QQ plot de normalité des résidus



Source : Enquête 2020

Figure 29: Diagramme de normalité de la distribution



Source : Enquête 2020

Le test de Shapiro montre que les variables âge, niveau d'instruction et formation ont un p-value supérieur à 5 % ; respectivement 5,13 %, 7,1 % et 5,9 % ; donc elles sont toutes significatives. L'intensité concurrentielle a un p-value sensiblement égal à 5 %. Le souci d'efficacité et la prise de risque décisionnelle n'est pas significatif au seuil de 5 %. Les distributions individuelles des erreurs pour chaque variable explicative ne montrent pas toute une distribution normale, mais en moyenne les erreurs sont normalement distribuées (graphique 28). Le graphique 27 montre une répartition symétrique de la distribution ; les qq plot sont très proche des qq line : ce qui indique une symétrie parfaite. Le graphique 19 donne une allure de distribution normale.

❖ **Test d'ANOVA (analyse de la variance)**

C'est un test qui permet de donner une information (la relation d'indépendance) sur l'effet des variables quantitatives sur les variables qualitatives. Il permet d'analyser la variance d'une distribution. C'est-à-dire, il indique la dispersion des informations contenues dans le modèle. On obtient avec le logiciel SPSS le tableau d'anova :

Tableau 23: Test d'ANOVAANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	3,801	5	,760	4,348	,004 ^b
Résidu	5,594	32	,175		
Total	9,395	37			

a. Variable dépendante : Situation de la PME

b. Valeurs prédites : (constantes), Age, Niveau d'instruction, Expérience, Intensité

Concurrentielle Efficacité décisionnelle

Source : Enquête 2020

On constate que la p-value est égale à 0,04, inférieure à 5 % donc on rejette l'hypothèse nulle d'où les variables explicatives du modèle ont une influence sur la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant. La valeur de 4,348 est significative à $p < 0,004$, ce qui indique que nous avons moins de 4 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle contribue à mieux se prononcer sur la perception du risque de défaillance financière par dirigeant. Il est peu probable que la perception dans chaque groupe de dirigeants soit la même dans la population.

2. Présentation des résultats du modèle

Après vérification de certaines hypothèses nous avons obtenus sur SPSS le tableau des coefficients. Le tableau montre la significativité de chaque variable intégrée dans le modèle.

Tableau 24: Récapitulation des coefficients du modèleCoefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,339	,476		4,910	,000
Expérience	,025	,010	,496	2,420	,021
Age	,016	,009	,367	1,780	,085
Niveau d'Instruction	-,265	,074	-,558	-3,576	,001
Intensité Concurrentielle	-,295	,087	-,500	-3,385	,002
Efficacité décisionnelle	,093	,122	,121	,764	,451

Source : Enquête 2020

a. Variable dépendante : Perception du risque de défaillance

On constate que les variables expérience, niveau d'instruction et intensité concurrentielle sont significatives au seuil de 5 % (p-value < 5 %). Pour les variables âge et le souci d'efficacité décisionnelle, elles ne sont pas significatives.

La variable expérience du dirigeant est significative dans le modèle. Le coefficient positif (0,496) indique que plus l'expérience est élevée, la perception du dirigeant est plus claire.

Le niveau d'instruction est aussi significatif au seuil de 5 %. Mais son coefficient négatif indique une relation de variation de sens contraire avec la perception du risque de défaillance financière du dirigeant.

L'intensité concurrentielle est négativement significative avec la perception du dirigeant. Donc plus l'intensité concurrentielle est forte, plus la perception du risque de défaillance financière du dirigeant est floue.

2.1 Amélioration de la qualité du modèle

Il existe plusieurs méthodes permettant d'améliorer les résultats d'un modèle sur SPSS : Forward, Backward et Stepwise.

La méthode Forward part d'abord d'une hypothèse : aucune variable n'est pertinente ($Y=b_0$). Ensuite, on cherche à intégrer les variables explicatives un à un selon leur pertinence dans le modèle jusqu'à ce qu'il n'existe plus de variables explicatives pertinentes.

La méthode Backward est l'inverse de la méthode Forward. Elle sélectionne toutes les variables explicatives et procède à une élimination progressive par degré de pertinence.

Quant à la méthode Stepwise, elle combine le Forward et le Backward.

Ici, on choisira d'utiliser la méthode Backward pour avoir la meilleure combinaison de variables explicatives dans le modèle. Cette méthode part du modèle complet et essaye de procéder par une élimination des variables une à une. Elle intègre toutes les variables explicatives qu'on juge pertinente et procède à les éliminer un à un par degré de pertinence. Elle est répartie en trois (3) étapes :

1ère étape : Intégrer toutes les variables dans le modèle

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon_i$$

$$PDD = \beta_0 + \beta_1 AG + \beta_2 NI + \beta_3 EXP + \beta_4 IC + \beta_5 EFF + \varepsilon_i$$

2ème étape : De toutes ces variables, choisir la moins significative ; si elle vérifie un certain critère de sortie, alors l'enlever du modèle. Sinon, la garder !

3ème étape : De toutes les variables non-significatives parmi celles restantes, choisir la moins significative ; si elle vérifie le critère de sortie, alors l'enlever du modèle. Sinon, la conserver.

Le logiciel continuera le processus jusqu'à ce qu'il n'existe plus de variable non-significative et vérifiant le critère de sortie. À la fin du processus les variables du modèle final sont les variables les plus significatives à retenir.

Par la méthode Backward, on a sur SPSS :

Tableau 25: Méthode Backward

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Souci d'efficacité décisionnel, Intensité Concurrentielle, Expérience, Niveau de Niveau d'instruction, Age ^b		Entrée
2		Souci d'efficacité décisionnel	Elimination descendante (critère : Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).

a. Variable dépendante : Perception du dirigeant

b. Toutes variables requises saisies.

Source : Enquête 2020

La méthode de départ a intégré toutes les variables du modèle alors que la méthode d'amélioration du modèle (Backward) a éliminé la variable souci d'efficacité décisionnelle. Elle juge non pertinente cette variable dans le modèle sur la base de critère de non-significativité (tableau 25). La méthode Backward a retenu seulement quatre (4) variables explicatives à savoir : l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience et l'intensité concurrentielle.

2.2 Synthèse et choix de modèle

Tableau 26: Récapitulation des modèles

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. de F	
1	,736 ^a	,542	,337	,418	,205	4,348	5	32	,004	1,965
2	,647 ^c	,419	,283	,327	,136	3,083	7	30	,014	1,948

a. Valeurs prédites : (constantes), Age, Niveau de Formation, Expérience, Efficacité décisionnel, Intensité Concurrentielle

b. Variable dépendante : Situation de la PME

c. Valeurs prédites : (constantes), Age, Niveau de Formation, Expérience, Intensité Concurrentielle

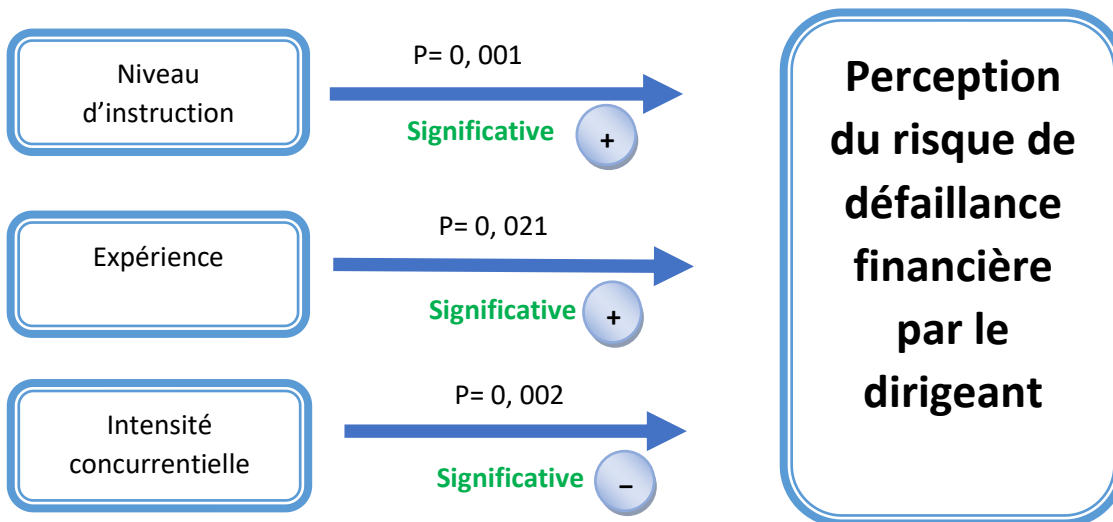
Source : Enquête 2020

Le tableau récapitule deux modèles distincts avec des résultats différents. Le modèle 1 est celui du tableau 20 (modèle initial) donc avec toutes les variables explicatives retenues dans la revue de la littérature. Le modèle 2 présente les résultats obtenus avec le Backward.

Dans le modèle 2, on constate que la valeur de R-deux a diminué ($41,9 \% < 54,2 \%$). Cette diminution d'information expliquant la perception du risque de défaillance financière du dirigeant est fille de l'élimination de la variable souci d'efficacité décisionnelle par le Backward. Le modèle 2 ne nous a pas permis de capter plus d'information, mais il nous a permis d'éliminer la variable la moins pertinente (souci d'efficacité) parmi les variables explicatives.

En somme, $54,2 \%$ des informations expliquant la perception du risque de défaillance financière du dirigeant est présent en compte par le modèle 1 et $41,9 \%$ par le modèle 2. Donc considéré le modèle 1 nous donne plus d'informations permettant d'expliquer la perception du risque de défaillance par le dirigeant. D'où on retient le modèle 1.

Figure 30: Modèle validé



Source : Conception auteur

3. Vérification des hypothèses de recherche

Pour la vérification des hypothèses, le test de Pearson nous permettra de confirmer ou infirmer nos hypothèses.

- ❖ **Hypothèse 1 (H1)** : Les dirigeants ambitieux surévaluent le risque de défaillance financière.

Pour vérifier l'hypothèse H1, nous allons faire un test de corrélation de Pearson entre la typologie de dirigeant (dirigeant ambitieux) et la situation de surévaluation des PME. Il consiste à croiser ces deux variables afin de détecter l'existence de relation entre eux.

Ainsi, sur SPSS, le test de corrélation bi-varié (test de Pearson) permet de donner simultanément la significativité des variables.

Tableau 27: Test de corrélation de Pearson H1
Corrélations

		Dirigeants ambitieux	Situation de surévaluation
Dirigeants ambitieux	Corrélation de Pearson	1	,30**
	Sig. (bilatérale)		,01
	N	38	38
Situation de surévaluation	Corrélation de Pearson	,30**	1
	Sig. (bilatérale)	,01	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Enquête 2020

La corrélation de Pearson montre une significativité au seuil de 5 % (p-value < 5 %). La situation de surévaluation et la typologie de dirigeant (dirigeants ambitieux) sont corrélées entre elles. Pour une significativité de 1 % au seuil de 5 %, le test de Pearson révèle une force de corrélation 30 %. Ainsi, l'hypothèse H1 est vérifiée. Donc les dirigeants ambitieux surévaluent le risque de défaillance financière.

- ❖ **Hypothèse 2 (H2)** : Les dirigeants incertains sous-évaluent le risque de défaillance financière.

Pour vérifier l'hypothèse H2, nous allons faire un test de corrélation de Pearson entre la typologie de dirigeant (dirigeants incertains) et la situation de sous-évaluation des PME.

Tableau 28: Test de corrélation de Pearson H2
Corrélations

		Dirigeants incertains	Situation de sous-évaluation
Dirigeants incertains	Corrélation de Pearson	1	,46**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	38	38
Situation de sous-évaluation	Corrélation de Pearson	,46**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Enquête 2020

Au seuil de 5 %, le test de Pearson montre une significativité ($p\text{-value} < 5 \%$) entre les variables. La situation de sous-évaluation et la typologie de dirigeant (dirigeants incertains) sont corrélées entre elles. Pour une significativité de 0,8 % au seuil de 5 %, le test de Pearson révèle une force de corrélation moyenne autour de 46 %. Ainsi, l'hypothèse H2 est vérifiée. Donc les dirigeants incertains sous-évaluent le risque de défaillance financière.

❖ **Hypothèse 3 (H3) :** La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est influencée par l'intensité concurrentielle du secteur d'activité.

Le test de corrélation nous permet de confirmer ou infirmer l'hypothèse. Sur SPSS, le test de corrélation de Pearson entre la perception du risque de défaillance financière (risque perçu) et l'intensité concurrentielle donne le résultat suivant :

Tableau 29: Test de corrélation de Pearson H3

		Perception	Intensité Concurrentiel
Perception du dirigeant	Corrélation de Pearson	1	,212
	Sig. (bilatérale)		,208
	N	37	37
Intensité Concurrentielle	Corrélation de Pearson	,212	1
	Sig. (bilatérale)	,208	
	N	37	41

Source : Enquête 2020

Le p-value du test est égale à 0,208 supérieure à 5 %, donc l'intensité concurrentielle n'est pas corrélée avec la perception du risque de défaillance du dirigeant. D'où on rejette notre hypothèse H3. Au seuil de 5%, l'intensité concurrentielle et la perception du risque de défaillance financière du dirigeant ne sont pas corrélées (21,2 %).

❖ **Hypothèse 4 (H4)** : La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est corrélée avec son expérience dans le secteur d'activité.

Pour vérifier l'hypothèse H4, nous allons lancer le test de corrélation entre la perception du risque de défaillance financière du dirigeant et l'expérience dans le secteur d'activité. On obtient le résultat suivant :

Tableau 30: Test de corrélation de Pearson entre la perception du risque de défaillance financière du dirigeant et de l'expérience

		Corrélations	
		Perception	Expérience
Perception	Corrélation de Pearson	1	-,008
	Sig. (bilatérale)		,961
	N	37	37
Expérience	Corrélation de Pearson	-,008	1
	Sig. (bilatérale)	,961	
	N	37	41

Source : Enquête 2020

Le test de Pearson n'est pas significatif au seuil de 5 % ($0,961 > 0,05$). Donc l'expérience dans le secteur d'activité n'est pas corrélée avec la perception du risque de défaillance financière du dirigeant. Le coefficient de Pearson montre une relation de corrélation négative et très faible entre ces deux variables. Au seuil de 5 %, la force de corrélation entre l'expérience dans le secteur d'activité et la perception du risque de défaillance financière du dirigeant est de -0,8 %.

❖ **Hypothèse H5** : Le niveau de formation a une influence sur la perception du risque de défaillance financière du dirigeant.

Vérifier cette hypothèse consiste à faire le test de corrélation de Pearson. On obtient le tableau suivant :

Tableau 31: Test de corrélation de Pearson H5

		Corrélations	
		Perception	Niveau de Formation
Perception	Corrélation de Pearson	1	,391*
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	37	37
Niveau de Formation	Corrélation de Pearson	,391*	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	37	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Enquête 2020

Le test de Pearson montre une significativité au seuil de 5 %. La significativité du test est de 0,017(1,7 %) inférieure à 5 % donc la perception du risque de défaillance financière du dirigeant est corrélée avec son niveau de formation. Avec un coefficient de Pearson de 39,10 %, révèle une force de lien moyenne entre la perception du dirigeant et son niveau de formation.

Section 3 : Discussions

Dans cette section, nous allons chercher à atteindre nos objectifs de recherche en discutant les résultats obtenus.

Avant de commencer la discussion, il serait intéressant de rappeler la question centrale de notre recherche : existe-t-il un décalage entre le risque réel de défaillance financière vécu par la PME et la perception qu'en a son dirigeant ?

Cette question centrale nous a poussées à poser cinq (5) hypothèses synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 32: Synthèse des hypothèses de recherche

Hypothèses	Libellés	F	P	Significativité
H1	Les dirigeants ambitieux surévaluent le risque de défaillance financière.	0,30	0,01	Validée
H2	Les dirigeants incertains sous-évaluent le risque de défaillance financière.	0,46	0,008	Validée
H3	La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est influencée par l'intensité concurrentielle du secteur d'activité.	0,212	0,208	Non validée
H4	La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est corrélée avec son expérience dans le secteur d'activité.	-0,008	0,961	Non validée
H5	La perception du risque de défaillance financière du dirigeant est influencée par son niveau d'instruction.	0,017	0,391	Validée

Source : Conception auteur

À la lumière de notre analyse, nous avons constaté le rôle fondamental du dirigeant dans la gestion d'une PME. La défaillance financière des PME est souvent le fruit de négligence de la part du dirigeant. Certains éléments de l'environnement entraînent la myopie chez le dirigeant. Les biais de perception peuvent être bénéfique comme néfastes pour anticiper le risque de défaillance financière. La mesure de décalage entre le risque réel de défaillance financière et le risque perçu par le dirigeant nous a permis de déceler les dirigeants qui ont surévalué ou sous-évalué ce risque.

Ainsi, pour une discussion plus poussée de nos résultats, nous allons accentuer notre analyse sur certaines caractéristiques de la PME et du dirigeant :

❖ Le type de PME :

La majorité des PME de notre échantillon sont formelles (70,73 %), mais ne cherche pas à adapter un système de tenue de la comptabilité. Seulement 34,15 % des PME ont un système de tenue de la comptabilité régulière. Le manque de suivi régulier des flux de trésorerie a toujours un impact sur l'optimisation de la trésorerie, donc de la situation financière de la PME (Orpen, 1985). Par toute chose égale par ailleurs, le manque d'information financière biaiserait la perception du dirigeant sur le risque de défaillance financière.

Il ne serait plus question de formalités tacites seulement, mais plutôt d'adapter des mécanismes plus innovants et plus efficaces (Bracker, 1986 et Keats, 1988). Une formalisation de manière globale donne une vision claire et nette de la situation de la PME (Pearce et Robbins, 1987), d'où la perception du dirigeant sera améliorée.

Par ailleurs, le mode de gestion, la taille et la structure de nombreux PME poussent certains chercheurs à préconiser un système informel (Gasse, 1979 et Mescon, 1988).

❖ L'âge du dirigeant :

Le dirigeant, par son âge perçoit mieux la situation de son entreprise, mais dans notre étude l'âge n'est pas significatif (tableau 24). On a pu identifier des dirigeants dont la tranche d'âge n'est pas assez élevée, mais qui ont pu avoir une bonne perception de la situation financière de leur PME. Ce constat pourrait être expliqué par le fait qu'ils ont hérité et suivi une socialisation de cultures d'entreprise nécessaire pour la gestion d'une organisation (Gasse, 1982 ; Nkakleu, 2000). Autrement dit, l'âge est un indicateur influent dans la réussite en affaires, mais l'âge moyen pour une bonne perception du risque de défaillance financière par le dirigeant diffère selon la culture. Certes l'âge est souvent une fonction croissant de la maturité de la personne, mais l'entourage a aussi un impact non-négligeable (Mbemba, 1989 ; Reynaud, 2004 ; Sambo, 2000).

❖ Le niveau d'instruction :

La formation occupe aujourd'hui une place importante dans la gestion des entreprises. Le niveau de connaissance du dirigeant, particulièrement sa formation dans le domaine caractérise sa qualité de manager (Sapienza et Grimm, 1997). Le test de significativité des coefficients du modèle montre une significativité du niveau d'instruction sur la perception du risque de défaillance financière du dirigeant (tableau 24). Cette affirmation a été confirmée par l'hypothèse 5 (H5). Le niveau d'instruction du dirigeant a un impact positif sur sa perception dans la mesure où il permet de détecter les signaux de défaillance : étape 3 de la

défaillance financière (Marion, 1993). Le dirigeant qui a suivi une bonne formation dans le domaine d'activité en question pourra facilement avoir des informations sur la santé de son entreprise (Mayer et Goldstein, 1961 ; Hoad et Rosko, 1964). Ainsi, grâce à sa formation, la perception du dirigeant sur la situation de défaillance financière est une suite logique de recherche de perspective de redressement de situation (Robidoux, 1973 ; Amboise, 1974 ; Colart et Riche, 1979).

❖ **L'expérience dans le secteur d'activité :**

L'expérience dans le secteur d'activité est un surplus qui pourrait contribuer à l'amélioration de la vision du dirigeant sur les risques auxquels il doit faire face. Le test de corrélation de Pearson indique que l'expérience est faiblement corrélée avec la perception du risque de défaillance financière par le dirigeant (H4). Ce résultat pourrait être expliqué par la nature indirecte des cumuls d'expérience dans les emplois antérieurs sur le succès de l'entreprise (Koontz et O'Donnell, 1980).

Une forte expérience influence positivement la capacité du dirigeant à percevoir le risque de défaillance financière, à saisir ou à concevoir des opportunités stratégiques de croissance (Kor, 2003). La forte relation entre les variables explicatives du modèle pourrait neutraliser la relation de corrélation individuelle entre ces dernières et la variable expliquée.

❖ **L'intensité concurrentielle du secteur d'activité :**

L'intensité concurrentielle du secteur d'activité est source de pression qui pourrait perturber le dirigeant à percevoir le risque de défaillance auquel il est exposé (Métais, 1999). C'est ce que révèle le coefficient négatif de la variable "intensité concurrentielle" dans le modèle. La pression exercée par les grandes entreprises est un fardeau pour le dirigeant (Murphy, 1986). Ce rapport de force désoriente sa perception sur le niveau de risque de défaillance financière. En outre, la focalisation sur une guerre perdue d'avance peut expliquer un endettement défavorable ou un risque de liquidité (Peters et Waterman, 1983).

❖ **Le souci d'efficacité décisionnelle :**

Le souci d'efficacité décisionnelle n'est pas significatif dans le modèle. La flexibilité et la fragilité du processus décisionnel des PME pourraient expliquer ce résultat. Rare sont les PME qui appliquent les étapes du processus décisionnel en raison d'une panique de la part du dirigeant (Hogarth et Makridakis, 1981). Sans le respect de ces étapes, les conséquences d'une telle décision sont filles de risque de défaillance financière. De surcroît le rôle central

du dirigeant à faire un choix décisionnel optimal dans le contexte de PME est facteur de succès (Franklin, 1985).

Les réponses contenues dans les questionnaires ont permis de comprendre une part importante des dirigeants utilisant des critères de choix décisionnel non rationnel (imagination et idéalisation). Pour les dirigeants qui s'activent dans le domaine de l'art (métallurgie et menuiserie) préfèrent l'imagination. La créativité du métier leur pousse à ignorer les étapes du processus décisionnel. Quant aux dirigeants incertains la faiblesse de leur niveau de formation est la conséquence de leur négligence à suivre les étapes dans une prise de décision (Chapellier, 1997 et Cooper, 1982).

Conclusion :

En définitive, notre étude est basée sur un échantillon restreint (41 PME). Les résultats présentés sont au cœur des caractéristiques des dirigeants. Ces derniers sont présentés selon l'âge, le niveau d'instruction, le souci d'efficacité décisionnelle, l'expérience et l'intensité concurrentielle du secteurs d'activité. Les dirigeants ont fait l'objet d'un classement spécifique : dirigeant ambitieux et dirigeant incertain. Les résultats montrent selon le profil du dirigeant la perception de différée.

Certaines hypothèses initiales ont été confirmées et d'autres rejetées grâce au test de Pearson (tableau 33).

Nous sommes conscients que cette étude et les résultats qui s'y rapportent permettent de faire avancer la recherche dans ce domaine de recherche, mais avec des limites.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Un examen de la littérature montre que le thème de la défaillance a été appréhendé souvent sous l'angle de mesure quantitative. Notre recherche a visé à élargir le débat par la perception de ce phénomène par le dirigeant dans le contexte PME. Les premières recherches sur la défaillance de l'entreprise sont menées dans une optique de prévention et conduisent à deux constats. Premièrement, peu de chercheurs se sont intéressés à dresser une typologie ou une taxonomie de profils expliquant l'entrée des entreprises dans un processus de défaillance. Deuxièmement, aucune des recherches citées ne se focalise réellement sur les micro- et petites entreprises, alors que leur taux de défaillance financière est important et que leur défaillance est particulière en raison de leurs spécificités.

Au plan scientifique, ce mémoire a pour objectif de renforcer la littérature actuelle en proposant une typologie de profils de dirigeant face à une situation de défaillance financière, focalisée sur les petites et moyennes entreprises en difficultés.

Même si elle est focalisée sur des petites et moyennes entreprises, la présente étude confirme les résultats des recherches précédentes. Elle apporte par ailleurs des enseignements supplémentaires, à savoir l'existence d'un décalage entre le risque réel et le risque perçu.

Même si les causes à la base de la défaillance ont déjà été évoquées de manière parcellaire, soit par quelques auteurs précédents, soit, d'une manière plus générale, dans la littérature, à ce jour, aucun chercheur en Afrique n'a intégré des facteurs cognitifs pouvant biaiser la perception. La mise en évidence de l'impact du risque sanitaire semble pouvoir être rattachée au contexte du Covid-19 qui a montré l'essence de la santé des acteurs sur la performance de l'entreprise.

En effet, par leurs caractéristiques particulières (processus de décision centralisé, coordination des activités et processus relativement simple, système de gestion peu complexe – Julien, 2005), ces entreprises peuvent être particulièrement sensibles à certains événements tels qu'un changement dans leur environnement ou la succession de leurs dirigeants.

Au plan managérial, le présent document fournit aux entrepreneurs, aux managers et à leurs conseillers éventuels des informations cruciales sur les différents biais pouvant altérer la perception du dirigeant de la situation de l'entreprise. Elle permet à ces décideurs de reconnaître plus aisément quelques profils de dirigeant est nécessaire selon la politique de l'entreprise pour trouver ainsi plus facilement des solutions adéquates à leurs difficultés afin de redresser de manière durable la situation de leur entreprise.

Cette étude laisse cependant plusieurs questions en suspens et souffre d'un certain nombre de limites. Tout d'abord, une limite inhérente à l'échantillon constitué de PME aux profils très hétérogènes. Ainsi, divers secteurs d'activité sont représentés, les tailles sont variables et des entreprises jeunes coexistent avec des entreprises plus anciennes. De plus, cet échantillon pourrait souffrir d'un biais de sélection. En effet, les entreprises enregistrées dans l'observatoire sont des organisations, dont le dirigeant est particulièrement caractérisé par des caractéristiques personnelles autant que des biais de perception. Ces biais, subjectifs ne semblent pas ressortir très nettement les facteurs explicatifs de la perception du risque de défaillance financière du dirigeant par défaut de taille de l'échantillon.

La temporalité mériterait également de faire l'objet de plus d'attention. Les résultats obtenus sont valables dans le court terme. Il serait intéressant d'étudier le délai entre l'apparition de la perception du risque de défaillance financière du dirigeant et la mise en place d'actions correctives quand celle-ci a lieu et repérer les conditions sous lesquelles celles-ci sont décidées (configuration de variables environnementales, organisationnelles, managériales, etc.). Selon les recommandations de Tangpong, Abebe et Li (2015), les symptômes doivent être détectés au plus tôt et suivis rapidement de mesures de désengagement pour être efficaces.

Il serait donc opportun de modéliser dans le court terme que dans le long terme la perception du risque de défaillance financière du dirigeant, afin de voir sous quelles conditions les dirigeants laissent filer le risque de défaillance financière.

Cette étude ouvre la voie à de nombreuses pistes de recherches futures.

Premièrement, il conviendrait de compléter les résultats obtenus grâce à une approche dynamique qui permettrait d'identifier des trajectoires particulières de défaillance. En effet, mettre en évidence la succession des événements, de l'entrée de l'entreprise dans le processus de défaillance financière à sa sortie éventuellement. Fournir aussi des informations sur le pourquoi, mais également sur le comment de la défaillance des entreprises (Argenti, 1976).

Deuxièmement, on pourrait envisager de réconcilier les approches organisationnelles et financières et, particulièrement, étudier les liens potentiels entre les facteurs objectifs et ceux subjectifs du phénomène de défaillance financière et les symptômes financiers montrés par les entreprises en difficulté (et reflétant une détérioration croissante de la situation organisationnelle de ces entreprises par des méthodes d'évaluation plus adaptées). En effet, si chaque profil de défaillance financière particulier se traduit par des symptômes (financiers) particuliers, il serait possible de remonter aux causes fondamentales des problèmes sans avoir

nécessairement accès à des données internes, difficilement observables (très intéressant dans une perspective de prévention des défaillances).

Troisièmement, il serait intéressant, dans une future production scientifique, de proposer des mesures correctrices (ou stratégies de redressement) propres à chaque profil de défaillance financière afin de fournir aux personnes concernées une série d'outils nécessaires au redressement de leur entreprise.

Bibliographie :

Aït Errays N. et Tourabi A. (2018), « Le rôle du support du mari et de l'empathie dans la formation des intentions entrepreneuriales prosociales des femmes marocaines mariées », *Rev. Gest. Organ.*, vol. 10, n° 1, p. 14-28.

BALCAEN, S. et OOGHE, H. (2006). 35 years of studies on business failure : an overview of the classic statistical methodologies and their related problems. *British Accounting Review*, 38.

BARDOS, M. (2001). Développements récents de la méthode des scores de la Banque de France. *Bulletin de la Banque de France*, 90, 73-92.

Barthélémy B. et P. Courrèges (2004), « *Gestion des risques : Méthode d'optimisation globale* ». 2004.

BEAVER, W.H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting*, 4, 71-111.

Bellanca S. et Colot O. (2014), « Motivations et typologie d'entrepreneurs : une étude empirique belge », *Rev. Sci. Gest.*, vol. 266, n° 2, p. 63.

BESSIERE, V. et POUGET, J. (2012), « Excès de confiance et création d'entreprise : une synthèse des approches cognitives ». *Finance Contrôle Stratégie*, 15(4), 1-19.

Billard L., Boissin J.-P., et Deschamps B. (2003), « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise », *Rev. Sci. Gest. Dir. Gest.*, n° 204, p. 35-47.

BLAZY, R. et COMBIER, J. (1997), « *Les défaillances d'entreprises* ». Paris, Presses Universitaires de France.

Bonnardel S. M., Rouveure T., et Geniaux I. (2018), « Prévenir la défaillance des TPE en accompagnant leurs dirigeants dans la conception d'une réflexion stratégique », *Rev. Int. PME*, vol. 31, n° 3-4, p. 167-197.

Borodina M., Gavenc S. et Majdalani L. (2010), « Le rôle de la fonction SI dans la gestion des grands risques : un exemple avec la Grippe A(H1N1) », p. 32.

Boucher L. (2002), « Les facteurs de succès des entreprises de construction en Abitibi-Témiscamingue », p. 187.

Boussaguet S. et De Freyman J. (2018), « Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME », *Rev. Int. PME*, vol. 31, n° 3-4, p. 67-93.

Bredart X. et Levratto N. (2018), « Échec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les comprendre pour les dépasser », *Rev. Int. PME Économie Gest. Petite Moy. Entrep.*, vol. 31, n° 3-4, p. 29.

BROWN, A.D. et STARKEY, K. (2000), « Organizational identity and organizational learning : a psychodynamic perspective », *Academy of Management Review*, 25, 102-120.

BYRNE, O. et SHEPHERD, D.A. (2015), « Different strokes for different folks : entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405.

CACCIOTTI, G. et HAYTON, J.C. (2015), « Fear and entrepreneurship » : a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 165-190.

CACCIOTTI, G., HAYTON, J.C., MITCHELL, J.R. et GIAZITZOGLU, A. (2016), « A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing*, 31(3), 302-325.

CAÏN, D., MOORE, D. et HARAN, U. (2015), « Making sense of overconfidence in market entry », *Strategic Management Journal*, 36, 1-18.

Capiez A. (2012), « Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence », *Rev. Int. PME*, vol. 5, n° 2, p. 103-132.

CARTER, R. et VAN AUKEN, H. (2006), « Small firm bankruptcy », *Journal of Small Business Management*, 44(4), 493-512.

CASTA, J.F. (1985), « Défaillance des entreprises, informations financières et audit légal » (thèse de doctorat en sciences de gestion). Paris, Université Paris IX Dauphine.

champagne C., Prim-Allaz I., Séville M., et Belliato E. (2012), « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 38, n° 224, p. 65-84.

Chapellier P. (2012), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME », *Rev. Int. PME*, vol. 10, n° 1, p. 9-41.

Claveau N., Perez M., et Serboff T. (2016), « Perception du risque de défaillance en pme », p. 22.

Claveau N., Perez M., et Serboff T. (2018), « Myopie et risque de défaillance en PME1 », *Rev. Int. PME*, vol. 31, n° 3-4, p. 95-130.

Clusel S. (2012), « Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE / PME fondée sur le cycle de vie », p. 314.

Clusel S., Martin C., Guarnieri F., Gillet V., et Lagarde D. (2013), « Maîtrise des risques dans les Très Petites Entreprises (TPE): proposition d'un outil de diagnostic des vulnérabilités fondé sur le concept de cycle de vie », p. 30.

Crutzen N. (1976), « L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières », p. 27.

CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D. (2007), « L'enchaînement des facteurs de défaillance de l'entreprise : une réconciliation des approches organisationnelles et financières ». *Actes du 28e Congrès AFC*. Poitiers.

CRUTZEN, N. et VAN CAILLIE, D. (2009), « Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micro – et petites entreprises en difficulté ». *Revue internationale PME*, 22(1), 103-128.

DAS, T.K. et TENG, B.S. (2001), « Trust, control, and risk in strategic alliances : an integrated framework », *Organization Studies*, 22(2), 251-283.

Deschamps B. et Geindre S. (2011), « Les risques du processus repreneurial en PME », p. 25.

G. Charreaux (1994), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », *Rev. Déconomie Financ.*, vol. 31, n° 4, p. 49-79.

Gassemi K. (2016), « La performance manageriale du cadre dirigeant marocain: a la recherche du sens et la détermination des facteurs qui impactent sa performance en entreprise », vol. 3, p. 19.

GIMENO, J., FOLTA, T.B., COOPER, A.C. et WOO, C.Y. (1997), « Survival of the fittest ? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms ». *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.

GRAHAM, J., HARVEY, C. et PURI, M. (2013), « Managerial attitudes and corporate actions ». *Journal of Financial Economics*, 109(1), 103-121.

Hamadi Z. B. et Chapelier P. (2018), « Innovations budgétaires en pme et profil du dirigeant », p. 23.

HAMBRICK, D.C. (2007), « Upper echelons theory : an update ». *Academy of Management Review*, 32(3), 823-840.

Hassid O. (2008), « La gestion des risques ». Paris : Dunod.

Ivanaj V. et Géhin S. (2012), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Rev. Int. PME*, vol. 10, n° 3-4, p. 81-108.

Jabeur S. B. (2007), « Statut de la faillite en théorie financière : approches théoriques et validations empiriques dans le contexte français », p. 356.

Kherrazi S. et Ahsina K. (2016), « Défaillance et politique d'entreprises : modélisation financière déployée sous un modèle logistique appliqué aux PME marocaines », *Rev. Gest. Organ.*, vol. 8, n° 1, p. 53-64.

Lagarde V. (2004), « Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture. », p. 17.

Laure M., Perret G., Gotteland D., et Haon C. (2012), « *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* ». Montreuil (Seine-Sai : Pearson.

Lechat T. et Torrès O. (2016), « Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stresseurs professionnels¹ », *Rev. Int. PME*, vol. 29, n° 3-4, p. 135-159.

Levratto N. (2018), « Le processus de défaillance des entreprises », p. 20.

Malécot J.-F. (1991), « Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : Une revue de la littérature », *Rev. Déconomie Financ.*, vol. 19, n° 4, p. 205-227.

Management Review, 32(2), 334-343.

Marchesnay M. (2012), « La mercatique de la petite entreprise », *Rev. Int. PME*, vol. 1, n° 3-4, p. 259-276.

Mendy M. (2018), « Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines : une analyse à partir des données sénégalaises. », p. 25.

Moati P. (1996), « Evaluer les performances d'un secteur d'activité », p. 80.

Mzid I. et Mezghani L. (2004), « Etude de la relation entre le profil du dirigeant de l'entreprise familiale et sa stratégie de développement », p. 23.

Nathalie C. (2007), « La défaillance des PME : processus et (auto)diagnostic », p. 62.

Nathalie C. (2015), « Vers une typologie des micros et petites entreprises en difficulté : une étude exploratoire », p. 20, 27.

Ndjambou R. et Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision », *Rev. Gest. Organ.*, vol. 6, n° 1, p. 7-19.

Nokairi W. (2018), « La défaillance des pme marocaines : analyse des indicateurs de fragilité », p. 22.

Olekalo R. (2011), « Analyse du profil des dirigeants des pme à brazzaville : cas des entreprises de service », *Rev. Congo. Gest.*, vol. Numéro 13, n° 1, p. 9.

Pinard R. (1997), « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation », p. 25.

Rakotomalala, R. « ANOVA à 1 et 2 facteurs Analyse de variance », p. 33.

Reda E. et Mohammed A. (2018), « Le processus de la défaillance des entreprises : état des lieux au maroc », p. 17.

Sid-Ali O. (2010), « Modalités de détection des risques de défaillance au sein des PME, essai d'analyse empirique. », p. 19.

Tanor Dieng O. (2018), « Le dirigeant de PME face à l'information comptable : une étude empirique au Sénégal », *Rev. Gest. Organ.*, vol. 10, n° 1, p. 44-61.

Therrien C. et St-Pierre (2007), « L'évaluation du risque des pme : l'objectivité totale est-elle possible ? », p. 15.

Velmuradova M. (2004), « Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse ».

Véronique F.-B. et U. de Savoie (2007), « L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export », p. 26.

ANNEXES :

ANNEXE 1 : Questionnaire

Dans le cadre d'un mémoire de master II en science de gestion au sein de l'université Assane Seck de Ziguinchor, nous menons cette étude pour comprendre le niveau du risque de défaillance des PME dans la région de Ziguinchor et la perception qu'en a le dirigeant afin de savoir les dirigeants qui surévaluent ou sous-évaluent ce risque.

Votre participation à la présente enquête vous permettra de savoir les risques de défaillance que votre entreprise est exposée.

Elle nous permettra de pouvoir contribuer à l'avancement de la recherche et à la mise à jour des enseignements universitaires dans le domaine de la gestion des risques PME.

Je m'engage à respecter votre *anonymat* lors du traitement des questionnaires.

Etant conscient du temps limité dont vous disposez, j'ai veillé à ce que le questionnaire soit court et facile à remplir.

Je vous remercie par avance de bien vouloir lui consacrer les quelques minutes

Caractéristiques socio-professionnelles

1. Prénom et NOM :
2. Quel est votre sexe ?
 M F
3. Quel âge avez-vous ?.....
4. Quelle est votre Situation Matrimoniale ?
 Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (ve)
5. Quel est votre niveau d'instruction ?
 Primaire Moyen Secondaire Licence
 Master Doctorat
6. Quelle formation avez-vous suivie ?
7. Quel est le nom de l'entreprise ?
8. Quel type d'entreprise disposer vous ?
 Formelle Informelle

9. Combien s'élève votre effectif du personnel ?
10. Quelle est la nature de votre PME ?
 Nationale Indépendante
11. Quel est votre secteur d'activité ?
12. Combien d'année avez-vous dans le secteur ?
13. Disposez-vous d'une comptabilité formelle et régulière ?
 Oui Non
14. Quelle est l'intensité concurrentielle de votre secteur d'activité ?
 1.Faible 2. Moyenne 3. Elevé 4. Très Elevé
15. Arrivez-vous à trouver de la clientèle ?
 Oui Non
16. Quel est le degré d'efficacité que vous visez dans votre prise de décision ?
 Faible Moyenne Elevé Très Elevé
17. A combien s'élèvent vos charges de personnel ?
18. A combien s'élèvent vos charges divers (loyer, électricité, eau et autres) ?
19. A combien s'élèvent vos achats mensuels de marchandises ou de matières premières ?
20. A combien s'élèvent vos dettes fournisseurs ?

21. A combien s'élèvent vos impôts et taxes ?

22. A combien s'élève votre chiffre d'affaires mensuelle ?

23. A combien s'élève votre subvention ?

Types de défaillance connus

24. Quels sont les types de défaillance que vous connaissez ?
 Economique Financière Juridique

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

25. Quel est votre degré de connaissance du ou des types de défaillance que vous connaissez ?

- Très faible Faible Moyen Elevé

Source de connaissance de la notion de défaillance

26. Ou avez-vous la notion de défaillance ?

- Ecole Université
 Formation continue Livre
 Revue Collègue
 Internet Autres à préciser

27. Quel est le degré de compréhension avez-vous eu de la notion de défaillance à travers la réponse de la question précédente ?

- Très faible Faible Moyen Elevé Très élevé

28. Comment percevez-vous le risque de défaillance financière qu'encourt votre entreprise dans le court terme ?

1. Nul 2. Très Faible 3. Faible 4. Moyen 5. Elevé

29. Comment percevez-vous le risque lié à des problèmes de rentabilité de votre entreprise dans le court terme ?

1. Nul 2. Très Faible 3. Faible 4. Moyen 5. Elevé

30. Comment percevez-vous le risque lié à des problèmes de liquidité de votre entreprise dans le court terme ?

1. Nul 2. Très Faible 3. Faible 4. Moyen 5. Elevé

31. Comment percevez-vous le risque lié à des problèmes de solvabilité de votre entreprise dans le court terme ?

1. Nul 2. Très Faible 3. Faible 4. Moyen 5. Elevé

32. Sur quels critères basez-vous pour prendre une décision ?

1. Rationnalité 2. Idéalisation 3. Imagination

33. A quel degré êtes-vous convaincu d'avoir l'expertise nécessaire pour la gestion de votre entreprise ?

1. Faible 2. Moyenne 3. Elevé 4. Très Elevé

34. Comment arrivez-vous à gérer votre activité ? A l'aide de.

1. Moi-même 2. Mon conjoint 3. Un membre de la
 4. Famille Consultant 5. Collègue 6. Autres à préciser

35. Est ce qu'il vous arrive à prendre une décision sans mesurer ses conséquences éventuelles ? Si Oui pour quoi ?

- Oui Non

36. Est-ce que vous mettez autant d'énergie dans un projet nouvel que dans un projet déjà réalisé ?

- Oui Non

37. Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à s'activer dans ce secteur d'activité ?

- Oui Non

38. Quel est l'impact de vos responsabilités familiales sur la gestion de votre entreprise ?

1. Négatif 2. Positif

ANNEXE 2 : *guide d'entretien*

Dans le cadre d'un mémoire de master II en science de gestion au sein de l'université Assane Seck de Ziguinchor, nous menons cette étude pour comprendre le niveau du risque de défaillance des PME dans la région de Ziguinchor et la perception qu'en a le dirigeant afin de savoir les dirigeants qui surévaluent ou sous-évaluent ce risque.

Votre participation à la présente guide d'entretien vous permettra de comprendre le risque de défaillance financière par ses causes, conséquences et effets.

Je vous remercie par avance de bien vouloir lui consacrer les quelques minutes nécessaires.

1. Qu'est-ce que ça vous fait d'imagier votre entreprise dans une situation de défaillance financière (surévaluer ou sous-évaluer) qu'encours votre entreprise ?

2. Qu'est-ce que ça fait de vivre ou revivre une situation de défaillance financière ?

Annexes 3 : Récapitulation des réponses du guide d'entretien avec les dirigeants

Items	Réponses
Items 1 : Qu'est-ce que ça vous fait d'imaginer votre entreprise dans une situation de défaillance financière ?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Stressant ; ❖ Remettre en causes nos stratégies ; ❖ Renforcer la robustesse des méthodes et stratégie à utiliser ; ❖ Prendre le soin d'étudier les conséquences de chaque décision avant de se lancer ; ❖ Diagnostiquer l'impact de toute décision sur l'ensemble des fonctions qui composent notre entreprise ; ❖ Psychose d'entrer dans un cercle vicieux de défaillance ; ❖ Analyser les perspectives de redressement.
Items 2 : Qu'est ce ça vous fait de vivre ou de revivre une situation de défaillance ?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Eviter tout risque pouvant nous immerger dans la défaillance financière ; ❖ Déceler tous les causes de défaillances financières vécues ; ❖ Identifier les services fragiles à renforcer ; ❖ Mettre en place un service de gestion des risques ; ❖ Comportement d'évitement à tout risque inutile ; ❖ Avoir un tableau de bord de référence.

Annexes 4 : Récapitulation des modèles et des coefficients du modèle retenu

Annexes 4.1 : Récapitulation des modèles

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. de F	
1	,736 ^a	,542	,337	,418	,205	4,348	5	32	,004	1,965
2	,647 ^c	,419	,283	,327	,136	3,083	7	30	,014	1,948

a. Valeurs prédites : (constantes), Age, Niveau de Formation, Expérience, Efficacité décisionnel, Intensité Concurrentielle

b. Variable dépendante : Situation de la PME

c. Valeurs prédites : (constantes), Age, Niveau de Formation, Expérience, Intensité Concurrentielle

Annexe 4.2 : Récapitulation des coefficients du modèle retenu

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,339	,476		4,910	,000
Expérience	,025	,010	,496	2,420	,021
Age	,016	,009	,367	1,780	,085
Niveau d'Instruction	-,265	,074	-,558	-3,576	,001
Intensité Concurrentielle	-,295	,087	-,500	-3,385	,002
Efficacité décisionnelle	,093	,122	,121	,764	,451

a. Variable dépendante : Situation de la PME

Table des matières

Remerciement.....	4
Sommaire	5
Listes des sigles, acronyme et abréviations.....	6
Liste des tableaux	8
Liste des figures et légendes.....	9
Introduction générale.....	10
1. Contexte	11
2. Pertinence du sujet	12
3. Problématique.....	13
4. Objectifs de recherche	14
5. Organisation générale du travail.....	14
Première partie : revue de la littérature	16
Chapitre1 : Définition des concepts et revue de la littérature	17
Section1 : Définition des concepts	17
1. Le risque	17
2. La défaillance	25
3. La différence entre défaillance et faillite	32
4. Particularité des PME	33
Section 2 : Le risque de défaillance des PME	36
1. Les causes du risque de défaillance financière	36
2. Le processus de défaillance financière	39
Chapitre 2 : Profil du dirigeant et perception du risque de défaillance financière de la PME .	47
Section 1 : Caractéristique du profil du dirigeant.....	47
1. La caractérisation du profil du dirigeant.....	47
2. Vers une approche subjective du profil du dirigeant.....	50
Section 2 : Le choix des variables retenues	52
1. L'âge.....	53
2. Le niveau d'instruction	54
3. L'expérience	56
4. L'intensité concurrentielle du secteur d'activité	58
5. Le souci de l'efficacité et de la prise de risque.....	59
Section 3 : La perception du risque de défaillance financière par le dirigeant.....	61
1. La théorie de la rationalité limitée	61
2. La perception du risque de défaillance financière par le dirigeant de PME	64

3. Les biais de perception	70
4. Les indicateurs retenus pour mesurer le risque de défaillance financière encouru par la PME	72
Deuxieme partie : etude empirique	76
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	77
Section 1 : Posture épistémologique adoptée	77
1. Le choix du positivisme comme cadre épistémologique	77
2. Le mode de raisonnement : une logique hypothético-déductive	79
3. Approche méthodologique de la recherche : démarche mixte	80
Section 2 : La collecte de données.....	83
1. Démarche de collecte de données du guide d'entretien	84
2. Démarche de collecte des données du questionnaire.....	87
2.1 Codage des données du questionnaire	88
2.2 Evaluation de la cohérence interne du questionnaire.....	89
3. Recherche documentaire.....	91
4. Outils statistiques retenus pour le traitement de données	92
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats	97
Section 1 : Présentation des résultats.....	97
1. Les caractéristiques socio-professionnelles.....	97
2. Les types de défaillance connus et leurs sources de connaissance.....	105
Section 2 : Tests d'hypothèses.....	113
1. Vérification des hypothèses du modèle de régression.....	113
2. Présentation des résultats du modèle	119
2.1 Amélioration de la qualité du modèle	120
2.2 Synthèse et choix de modèle.....	121
3. Vérification des hypothèses de recherche	123
Section 3 : Discussions	126
Conclusion Générale	131
Bibliographie :.....	135
ANNEXE 1 : Questionnaire	141
ANNEXE 2 : Guide d'entretien.....	145
Annexes 3 : Récapitulation des réponses du guide d'entretien avec les dirigeants.....	146
Annexes 4 : Récapitulation des modèles et des coefficients du modèle retenu.....	146
Annexes 4.1 : Récapitulation des modèles.....	146
Annexe 4.2 : Récapitulation des coefficients du modèle retenu	147

Table des matières 148