

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELE DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
Louis RINFRET

L'IMPACT DE LA DÉPENDANCE COMMERCIALE  
SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS DES PME

JUIN 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à exprimer ma sincère reconnaissance à la professeure Josée St-Pierre qui a accepté de diriger avec intérêt ce travail de recherche. Son expérience dans le domaine, son dévouement et ses nombreux conseils ont été fort utiles dans la réalisation de cette étude.

Mes remerciements vont également à Daniel Pitre du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, pour sa contribution au niveau de l'aspect statistique de la recherche. Sa disponibilité et son savoir-faire ont aidé à mener à bien ce travail.

Les commentaires de Pierre-André Julien et Robert Beaudoin, tous deux évaluateurs de ce mémoire ont été fort utiles et appréciés.

Enfin, j'aimerais exprimer ma gratitude aux professeurs et chercheurs impliqués dans le programme de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement pour la passion et les connaissances qu'ils m'ont transmises ainsi que pour le support et l'intérêt qu'ils ont manifesté dans le présent travail de recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	I
Table des matières	II
Liste des tableaux et des figures	IV
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL	3
1.1 Notre définition de la dépendance commerciale	3
1.2 Commentaires recueillis dans la littérature	3
1.3 Niveau de risque relatif et présence d'un contrat	9
1.4 Les options des PME en situation de dépendance commerciale	10
1.5 Les approches théoriques	11
1.5.1 Le risque commercial	11
1.5.2 La théorie de portefeuille appliquée au cas des PME	12
1.5.3 Le modèle des cinq forces – le pouvoir de négociation des acheteurs	13
1.6 Pertinence de l'étude	14
1.6.1 Pertinence au niveau scientifique	15
1.6.2 Pertinence au niveau pratique	15
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE : HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	17

CHAPITRE 3 : LES FACTEURS INFLUANÇANT LA SITUATION FINANCIÈRE DES PME	22
3.1 L'entrepreneur	23
3.2 Le stade de développement	26
3.3 Le rythme de croissance	28
3.4 La taille	30
3.5 La présence d'actionnaires externes	31
3.6 L'accès au marché des capitaux	32
3.7 La diversification de la clientèle	32
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	33
4.1 Type d'approche	33
4.2 Les variables	36
4.3 Description de l'échantillon	39
4.4 Les tests statistiques utilisés	40
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS ET INTERPRÉTATION	41
5.1 Présentation et analyse des résultats	41
CHAPITRE 6 : CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	48
RÉFÉRENCES	50

**LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES****TABLEAUX :**

TABLEAU 1 : Financement et problèmes financiers des PME Selon le stade de développement	26
TABLEAU 2 : Statistiques financières sur les PME selon leur Stade de développement	27
TABLEAU 3 : Tableau synthèse des principales composantes de l'étude	35
TABLEAU 4 : Quelques statistiques descriptives de l'ensemble de l'échantillon	41
TABLEAU 5 : Résultats des tests statistiques sur l'ensemble de l'échantillon	42
TABLEAU 6 : Effet de la dépendance commerciale sur d'autres variables complémentaires	44
TABLEAU 7 : Synthèse des résultats relatifs à chacune des propositions	47

**FIGURES :**

FIGURE 1 : Niveau de risque relatif et présence d'un contrat	9
FIGURE 2 : Cadre théorique spécifique	17

## Introduction

Plusieurs compagnies manufacturières délèguent certaines de leurs tâches à des fournisseurs dans le but d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Il est parfois judicieux pour elles d'agir ainsi pour, par exemple, gagner de la flexibilité, réduire leurs coûts, se concentrer sur des activités dans lesquelles elles possèdent des avantages sur leurs concurrents, améliorer la qualité de leurs produits, profiter de l'expertise des autres etc.

Lyons et al. (1990) expliquent que ces mouvements stratégiques vers des relations plus étroites entre les fournisseurs et les clients sont dus à la compétition étrangère plus forte, aux réductions dans les temps de cycle de développement de produits, à la demande de qualité accrue et aux exigences plus élevées des clients. Ces décisions visent à maximiser les bénéfices dérivant des forces internes de la firme en combinaison avec les forces des fournisseurs.

Plusieurs grandes entreprises utilisent donc des fournisseurs pour réaliser certaines activités manufacturières dans le but de compléter leur processus de production.

À l'intérieur de ce mouvement de délégation, certaines PME se retrouvent parfois en situation de dépendance commerciale, c'est-à-dire qu'une partie plus ou moins importante de leur chiffre d'affaires dépend de ce donneur d'ordres qu'est la grande entreprise.

Certains auteurs dont Wilson et Gorb (1983) ainsi que Holmlund et Kock (1996) avancent que cette situation a des impacts sur l'entreprise sous-traitante étant donné qu'elle peut nuire à son développement puisqu'elle ne répond qu'aux besoins d'un nombre restreint de clients et peut accroître de façon non négligeable son degré de vulnérabilité. Aucun de ces auteurs n'a toutefois pu mesurer concrètement cet impact sur les PME manufacturières.

Notre travail de recherche vise à mesurer l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME de divers secteurs manufacturiers québécois. Nous espérons ainsi améliorer notre compréhension du phénomène de la dépendance commerciale et des effets sur

le risque total des PME impliquées.

Notre texte est organisé de la façon suivante. Le premier chapitre présente le cadre conceptuel global de l'étude. Il comporte une définition de la dépendance commerciale, une synthèse des écrits pertinents et une discussion sur cette dépendance. Le cadre conceptuel spécifique ainsi que les hypothèses de recherche sont présentés au chapitre deux.

Étant donné la nature de cette étude, nous avons inclus un chapitre entièrement consacré aux facteurs influençant la situation financière des PME. Il s'agit du chapitre trois. Le chapitre quatre élabore la méthodologie utilisée et, au chapitre cinq, nous présentons les résultats de l'étude pour terminer par les conclusions et recommandations au chapitre six.



## CHAPITRE 1

### Cadre conceptuel

#### 1.1 Notre définition de la dépendance commerciale<sup>1</sup>

Nous considérons qu'une entreprise est en situation de dépendance commerciale lorsqu'un nombre relativement faible de clients achètent une grande partie de sa production. Cet acheteur ou ce groupe restreint d'acheteurs représente donc une portion asymétrique du portefeuille de clients de l'entreprise fournisseur, ce qui accroît la vulnérabilité de celle-ci et réduit le contrôle qu'elle peut exercer sur la fluctuation de ses ventes. La dépendance vient du fait qu'une clientèle ne se diversifie habituellement pas aisément dans le très court terme ou même le court terme.

#### 1.2 Commentaires recueillis dans la littérature

Comme Notman (1998) le mentionne à juste titre «les problèmes de pouvoir sont rarement étudiés du point de vue des PME». Malgré que les études portant spécifiquement sur l'effet de la dépendance commerciale sur les PME soient rares, certains écrits traitant de sujets connexes discutent de la réalité des entreprises opérant dans de telles conditions. Kalwani et Narayandas (1995) mentionnent qu'une «forte dépendance sur une mince base de clientèle peut s'avérer une stratégie risquée». St-Pierre (1998) ajoute qu'une dépendance très forte envers un ou peu de clients influence le niveau de risque commercial. Henricks (1993) rapporte que plusieurs petits fournisseurs diversifient leur base de clients lorsqu'ils réalisent les dangers de la dépendance sur un ou quelques clients. Wilson et Gorb (1983) croient que la dépendance des PME envers de grandes firmes les rend particulièrement vulnérables aux plans stratégiques

---

<sup>1</sup> Mentionnons que la littérature ne nous a pas fourni de définition précise de la dépendance commerciale, mais certains éléments qui caractérisent cet état chez les PME. La définition que nous proposons est donc relativement nouvelle. Dans cette étude elle est définie comme suit : trois clients achètent 60% ou plus de la production totale d'une PME.

et aux politiques de ces dernières. Pour ces auteurs, un manque de diversification de la base de clients est une stratégie qui peut s'avérer relativement risquée (le risque commercial est défini au point 1.5.1).

D'autres auteurs se sont prononcés sur les sources potentielles de problèmes (et donc de risque) pour les fournisseurs dans de telles situations. Dwyer et Walker (1981) ainsi que Stern et Reve (1980) cités par Kalwani et Narayandas (1995) croient qu'une firme en position de pouvoir désavantageuse dans une relation peut se faire exploiter par voie de coercition.

Stern et El-Ansary (1988), cités par Kalwani et Narayandas (1995), affirment que les clients puissants passent les coûts et les problèmes d'efficacité du canal de distribution en transmettant le fardeau de l'inventaire vers les fournisseurs. Toujours dans une même ligne de pensée, Lyons, Krachenberg et Henke (1990) portent notre attention sur la pression subie par le fournisseur pour qu'il assume le fardeau de toutes les phases, du design jusqu'à la garantie tout en améliorant la qualité et diminuant les coûts, ainsi que la perte d'autonomie lorsque celui-ci est sous contractant pour un important donneur d'ordres. De façon plus radicale, Ramsay (1990) affirme qu'en Amérique, dans les relations entre les PME et les grandes entreprises qui achètent d'elles, les PME se font typiquement exploiter par leurs contreparties plus puissantes. On peut donc dégager de ces commentaires que la relation de pouvoir semble avoir une influence sur le niveau de risque de la PME.

Comme plusieurs le croient, la vulnérabilité ou inversement, la puissance semble être fonction, entre autres, du nombre de clients qu'une firme sous-traitante possède et de l'importance relative dans ses ventes qu'a chacun d'eux. Speckman (1988) cité par Barringer (1997) croit que lorsque les clients et vendeurs forment des liens (relations) plus serré(e)s, les coûts potentiels du désengagement augmentent, et que les firmes se sentent plus vulnérables alors que le nombre total de leurs partenaires diminue. Barringer (1997), interprète ces commentaires de la façon suivante : « ceci peut se produire parce que lorsque le nombre de partenaires d'une firme diminue, sa dépendance sur chacune des relations qui continue augmente ». Cet auteur avance qu'un nombre minime de partenaires entraîne une perception de vulnérabilité stratégique du fournisseur. Holmlund et Kock (1996) reconnaissent que la

dépendance du fournisseur «augmente si celui-ci n'a qu'un ou quelques acheteurs puisque chacun d'eux représente une importante partie de ses ventes».

Cet effet de vulnérabilité semble amplifié par le différentiel de taille souvent présent entre la PME sous-traitante et un important client. Ramsay (1990) relate que «la majorité des firmes japonaises sont de petites firmes sous-contractant pour des entreprises de taille beaucoup plus importante<sup>2</sup> » et qu'il est «impossible d'éviter de tirer la conclusion que plusieurs de ces entreprises se retrouvent dans une position de négociation qui peut s'avérer extrêmement vulnérable face à leurs clients». Il ajoute qu'en termes financiers, «un contrat entre ces parties ne peut être décrit comme une entente entre égaux».

Les clients majeurs peuvent forcer la PME à agir d'une façon qui ne maximise pas ses bénéfices. Holmlund et Kock (1996) relatent que dans une relation dominée par l'acheteur, «le fournisseur de petite taille n'a d'autre option que de suivre les normes stipulées par l'acheteur s'il désire rester en affaires». Les résultats de leur étude portant sur quatre cas de PME négociant avec un acheteur qui domine et contrôle la relation indiquent que la dépendance a eu comme effet de «mettre les fournisseurs dans une mauvaise position de négociation et les a même forcés à fabriquer des produits non-rentables, affectant sévèrement leurs résultats financiers ». Wilson et Gorb (1983) ajoutent que le manque de marchés alternatifs affaiblit clairement le pouvoir des PME sous-traitantes en situation de dépendance commerciale. Julien (1998) distingue toutefois entre différents types de sous-traitants, soit ceux de capacité, de spécialité et d'intelligence, ce qui peut effectivement influencer le pouvoir qu'une PME détient dans une relation avec un acheteur important, car plus le produit ou service offert est difficilement substituable, plus le pouvoir du fournisseur est élevé.

Certains auteurs dont Kalwani et Narayandas (1995) affirment qu'une des sources majeures de réduction de coûts pour les fournisseurs dans les relations à long terme est l'utilisation efficace de l'inventaire et le contrôle à tous les stades de la production. Or les résultats de

---

<sup>2</sup> Il est à noter que cette situation prévalant au Japon n'est pas nécessairement représentative de la situation dans les autres pays industrialisés.

Helper (1991) démontrent que moins de 30% des répondants croient que leurs clients leur fournissent des horaires de livraison stables. Ceci met en doute le fait que les entreprises bénéficient effectivement d'un tel avantage dans les contrats à long terme surtout lorsqu'elles n'ont pas un pouvoir de négociation élevé et lorsque la demande est difficilement prévisible.

Les donneurs d'ordres peuvent aussi exiger par exemple une production sur une période spécifique de l'année<sup>3</sup>, où la PME doit fonctionner à grande capacité, payant du temps supplémentaire, utilisant les équipements à des coûts plus élevés, etc. Le reste du temps la capacité de production est sous-utilisée.

Cette façon de procéder peut entraîner des investissements plus élevés. Si la PME sous-traitante avait un pouvoir de négociation plus élevé, elle ne choisirait certes pas de produire de façon non-optimale. Il serait probablement avantageux pour elle de produire de façon plus régulière tout au long de l'année.

Lyons, Krachenberg et Henke (1990) dressant une liste d'avantages et de désavantages pour les fournisseurs à établir une relation étroite avec un acheteur indiquent qu'il peut être intéressant pour ceux-ci de «profiter de cette tendance (à établir une relation étroite), mais qu'aucune tendance dans les relations entre fournisseurs et acheteurs n'est taillée dans le roc». Leur raisonnement est le suivant: «aujourd'hui, des bénéfices économiques sont associés à l'utilisation de fournisseurs externes alors que dans le futur des pressions syndicales ou des avancements technologiques pourraient ralentir cette tendance (...) même avec les tendances actuelles des signaux périodiques qui suggèrent un certain mécontentement de la part des acheteurs».

Wilson et Gorb (1983) spécifient que les «bénéfices et coûts associés à la dépendance des petits fournisseurs sur de grands clients varient en fonction de l'industrie, de la taille et de l'âge de la firme» et qu'en général «alors que la dépendance peut être nécessaire pour les

---

<sup>3</sup> Ce commentaire a été suggéré par les chercheurs de l'Institut de recherche sur les PME qui ont observé ce phénomène auprès de PME dépendantes. La littérature ne nous a fournit aucune indication à ce sujet.

nouvelles firmes dans la phase de démarrage, elle peut être désavantageuse au niveau de la croissance à plus long terme et du développement de la firme». Ces auteurs dressent une liste des avantages et des désavantages de la collaboration» avec un client important, où l'on note entre autres l'importance du stade de développement dans l'analyse de l'impact de la dépendance commerciale chez les PME manufacturières.

#### Avantages:

- 1) Facilite l'entrée dans l'industrie, ce qui en retour sert de levier pour amasser des fonds et sécurise l'étape du démarrage. En réduisant les coûts de marketing, la dépendance réduit également les autres frais généraux et réduit donc le niveau des barrières à l'entrée entraînées par des coûts unitaires élevés et l'absence d'économies d'échelle.
- 2) Pour les firmes établies, plus le degré de dépendance est élevé, moins les coûts associés au marketing et donc les frais généraux sont élevés. Dans les ententes de collaboration, la réputation de la grande firme dans les marchés financiers et autres marchés peut intervenir comme levier pour se procurer des ressources à des taux favorables.

#### Désavantages:

- 1) Dans un marché en déclin ou instable, le fournisseur peut se retrouver sans acheteur pour ses biens et ce, sans avertissement, s'il dépend d'un ou deux clients.
- 2) Un haut degré de dépendance n'entraîne pas de comportements entrepreneuriaux. Dans une optique macro-économique, l'entrepreneur peut répondre de façon insuffisante aux changements environnementaux pour assurer la survie à long terme de sa firme en dehors de la relation avec son principal client.
- 3) En imposant des produits et des techniques spécifiques au sous-traitant, le client l'empêche d'assimiler pleinement les tendances sur le marché. Si le sous-traitant désire accroître son indépendance sur le marché, il peut faire face à des barrières substantielles l'empêchant de croître lorsqu'il est confronté avec les réalités de la compétition.

Certains aspects moins traités tels que la flexibilité des actifs en liaison avec le niveau de risque ou encore le développement de capacités techniques diverses sont également importants

dans l'évaluation du risque d'une PME sous-traitante. Miles et Snow (1992) cités par Kalwani et Narayandas (1995) affirment d'ailleurs qu'«une sur-spécialisation à servir les besoins de quelques clients peut rendre difficile pour les fournisseur l'accès à d'autres marchés».

L'idée ici n'est pas de suggérer que les relations à long terme ne sont pas bénéfiques pour les fournisseurs. Bien au contraire, les relations à long terme sont à la base du concept de marketing. D'ailleurs, Kalwani et Narayandas (1995) observent que les relations à long terme avec un groupe restreint de clients n'entraînent pas de diminution dans le niveau de croissance des ventes au fil du temps. Ils constatent que les fournisseurs qui entretiennent des relations à long terme atteignent des taux de croissance des ventes plus élevés que les fournisseurs qui utilisent une approche transactionnelle dans leurs relations avec la clientèle. De plus, ils ont découvert que les firmes de leur échantillon engagées dans des relations à long terme avec un groupe restreint de clients atteignent des niveaux de rentabilité supérieurs en diminuant leurs dépenses discrétionnaires telles que les frais de vente, les frais généraux et les frais d'administration.

Les relations à long terme ne sont cependant pas l'antithèse de la diversification. Toutes les entreprises sont sujettes aux revirements dans leurs marchés respectifs et dans l'économie en général. Même dans le cas où une excellente relation est établie, des événements imprévus peuvent survenir, mettant en péril les prévisions de production et affectant non seulement l'acheteur mais aussi le fournisseur. De plus, la demande peut être de nature imprévisible ou irrégulière imposant ainsi une contrainte constante sur le fournisseur.

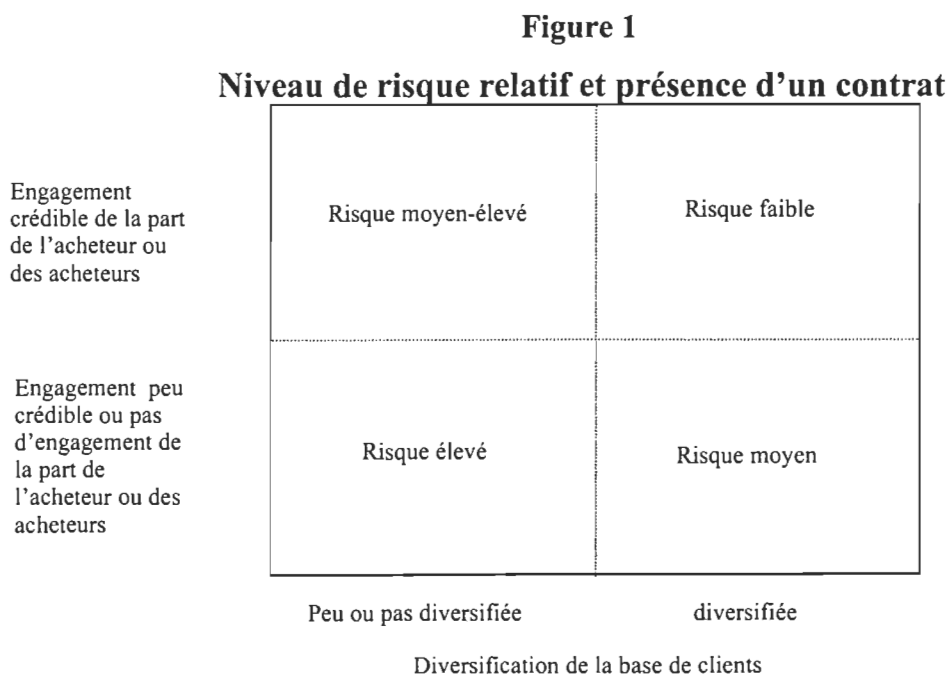
Avant d'avancer d'avantage, il est important de se rappeler que plusieurs autres éléments peuvent influencer la vulnérabilité commerciale d'une firme. Ses avantages compétitifs, les caractéristiques qui différencient une entreprise des autres, tels que son pouvoir d'innovation ou son savoir faire ont évidemment un impact tout aussi important que la diversification de sa clientèle. D'ailleurs, le but de cette étude n'est pas de mettre en doute l'importance des autres dimensions stratégiques de l'entreprise, mais plutôt de tenter de comprendre l'effet de cet élément crucial qu'est la diversification de la clientèle au sein de la stratégie globale de l'entreprise sous-traitante. La prochaine section présente une discussion sur un aspect

particulier de la relation client-fournisseur pouvant avoir un impact majeur sur le niveau de risque relatif de l'entreprise sous traitante.

### 1.3 Niveau de risque relatif et présence d'un contrat

Deux éléments distincts semblent avoir une influence sur le niveau de risque commercial d'une PME sous-traitante *ceteris paribus*. Ces deux éléments sont 1) la présence d'un engagement à long terme crédible de la part de l'acheteur ou des acheteurs et 2) la diversification de la base de clients de la PME.

La figure suivante montre les effets simultanés de la diversification et des engagements (relations) à long terme. Elle montre qu'un fournisseur avec une clientèle peu ou pas diversifiée et qui ne possède pas d'engagement crédible de la part de son ou ses acheteur(s) possède un niveau de risque relativement élevé, toutes choses étant égales par ailleurs.



Le fournisseur dépendant d'une base de clients peu diversifiée, mais qui a des engagements crédibles de son ou ses acheteur(s) est déjà moins risqué. Le niveau de risque est dans ce cas fonction du niveau de risque de l'acheteur.

Le niveau de risque du fournisseur qui possède une base de clients bien diversifiée mais qui n'a pas d'engagement crédible envers lui a un niveau de risque moyen. En effet, même si un client se désiste, celui-ci ne représente pas une partie démesurée des ventes et la firme peut continuer d'opérer en espérant remplacer le client perdu.

Dans le meilleur des mondes, le fournisseur possède une clientèle bien diversifiée et ses clients ont des engagements crédibles envers lui. Ceci signifie cependant seulement que, toutes choses étant égales par ailleurs, ce fournisseur a un niveau de risque relativement moins élevé qu'un fournisseur dans l'une ou l'autre des situations énumérées précédemment.

Ce modèle ne met pas en doute l'importance de la nature des relations client-fournisseur qui ont évidemment un impact important sur les deux partis impliquées. Il présente une entente entre deux partis comme bénéfique sur le niveau de risque de la firme. On doit cependant tenir compte de la nature de la relation. Une relation conflictuelle peut évidemment avoir des effets néfastes. Le modèle suppose donc que les relations possèdent un juste niveau de conflit et de coopération.

Le modèle montre que la diversification de la clientèle réduit le niveau de risque relatif. Dans le cas où une PME possède une base de clients diversifiée, les variations de son rendement sont atténuées.

#### **1.4 Les options des PME en situation de dépendance commerciale**

Holmlund et Kock (1996) affirment que la dépendance des PME sous-traitantes est due en grande partie à des recherches actives insuffisantes pour trouver de nouveaux clients et un manque de compétence ou expertise spécifique. Ils ajoutent que les faiblesses supplémentaires



proviennent du «manque de compétences des propriétaires-dirigeants au niveau de l'économie, du marketing et de la planification des opérations». Pour Wilson et Gorb (1983), les propriétaires dirigeants limitent leur indépendance à cause de circonstances opérationnelles ou par simple choix managérial. Ceci indique que certains entrepreneurs ne sont peut-être pas pleinement conscients des dangers de la dépendance commerciale.

Holmlund et Kock (1996) soulignent également que la position de dominance de l'acheteur peut être affaiblie dans une optique où la PME diversifie sa base de clients. La diversification peut signifier une croissance de la taille de l'entreprise dans le cas où elle ne diminue pas la production pour ses clients actuels. On sait que plusieurs acheteurs préfèrent faire affaire avec un groupe restreint de fournisseurs pour éviter des coûts de transactions plus élevés. Cependant la PME peut tenter de négocier une diminution de production avec ses clients principaux pour diversifier sa base de clients ou encore trouver des clients pour combler les périodes creuses où la production n'est pas à pleine capacité. Le développement de nouveaux marchés peut être au niveau local, national ou international.

## **1.5 Les approches théoriques**

### **1.5.1 Le risque commercial**

St-Pierre, Beaudoin et Julien (1997) expliquent que le risque commercial est lié à la possibilité d'annulation des commandes du client ainsi qu'aux pertes qu'entraînent vraisemblablement une croissance de certains coûts pouvant contribuer à la réduction des marges bénéficiaires.

Dans notre étude, nous définissons le risque commercial de la façon suivante. Le risque commercial auquel une compagnie en situation de dépendance fait face n'est pas uniquement fonction de la condition financière de ses clients, mais également des décisions de ceux-ci, quelle que soit leur situation financière. Le client peut être en excellente condition financière et décider d'abandonner un segment de marché (et du même coup certains fournisseurs) pour en aborder un plus prometteur. Le risque commercial d'une firme est donc fonction de la crédibilité des engagements de ses clients envers elle (leur crédibilité est évidemment fonction

entre autres de leur solvabilité) et de la diversification de sa base de clients, comme le montre le modèle de la section précédente.

### **1.5.2 La théorie de portefeuille appliquée au cas des PME**

La théorie de portefeuille illustre bien le risque auquel s'exposent les PME qui dépendent de quelques clients majeurs. Les deux éléments centraux de cette théorie, soit le rendement et le risque, sont présents dans la situation qui nous intéresse.

Le rendement attendu d'un portefeuille est simplement la moyenne pondérée des rendements des titres qui y sont inclus. Pour une PME on peut lier les titres à des projets, contrats, ventes ou relations avec un client. Chacun de ces éléments apporte des revenus à la PME. À ces revenus, on soustrait les coûts (ou investissements) associés et on obtient le rendement relatif. Le rendement de la PME se calcule de façon comparable à celui du portefeuille de titres.

La PME représente donc un portefeuille d'investissements qui produisent des revenus et qui impliquent un niveau de risque. Le niveau de risque de chacun des éléments du portefeuille de la PME est extrêmement important puisqu'il affecte le risque total de l'entreprise. Ce niveau de risque peut être diminué en choisissant de bons éléments à inclure dans le portefeuille (ex: attirer de bons clients, investir dans de bons projets) et en diversifiant ces éléments (avoir un certain nombre de clients ou projets).

La diversification ne signifie pas la simple augmentation du nombre d'éléments dans le portefeuille. Il serait naïf de croire que *ceteris paribus*, une PME qui possède cinq clients dont la qualité laisse à désirer est moins risquée qu'une PME qui n'en possède que deux mais qui sont d'excellente qualité. Le risque est donc fonction non seulement du nombre mais aussi de la qualité des clients et de la crédibilité de leurs engagements. Comme dans le cas du portefeuille de titres, le niveau de risque (risque diversifiable ou non-systématique) est d'autant plus faible que la corrélation des éléments du portefeuille s'approche de -1,0.

En réalité, dans le cas de PME sous-traitantes, on ne peut penser utiliser la même approche statistique pour la sélection de clients que celle que l'on utilise dans le cas de titres; les clients ne sont malheureusement pas disponibles aussi facilement que les valeurs mobilières et ne sont pas non plus divisibles. La diversification signifie dans notre cas avoir des clients dans divers secteurs industriels ou même divers pays pour diminuer la variance du rendement et réduire l'importance relative de chaque projet dans le risque total de l'entreprise. En somme, avoir des clients qui ne réagissent pas en même temps et également aux diverses conjonctures économiques.

### **1.5.3 Le modèle des cinq forces - Le pouvoir de négociation des acheteurs**

Le modèle des cinq forces de Porter (1985) présente les forces qui gouvernent la compétition dans une industrie donnée. Dans cette section nous nous intéressons particulièrement à une des cinq forces: le pouvoir de négociation des acheteurs, qui aide à expliquer la situation des PME dépendantes.

Porter affirme qu'un groupe d'acheteur est puissant si:

- Il est concentré ou achète des volumes importants
- Les produits qu'il achète de l'industrie sont standards ou non différenciés
- Les produits qu'il achète de l'industrie forment une composante de son produit et représentent une fraction significative de ses coûts (il est dans ce cas plus sensible aux coûts)
- Il génère de faibles profits (élément qui encore une fois le rend plus sensible aux coûts)
- Le produit qu'il achète de l'industrie n'influence pas la qualité de ses produits ou services
- Le produit qu'il achète de l'industrie ne lui permet pas de réaliser certaines économies (il ne se paie pas «par lui-même»)
- Il pose une menace sérieuse d'intégration en amont (dans la chaîne de valeur) et risque de faire lui-même le produit.

Cet auteur commente qu'une compagnie peut améliorer sa position stratégique en trouvant des (...) acheteurs qui possèdent le moins de pouvoir pour l'influencer de façon négative.

Cette dernière réflexion soulève un aspect fondamental du problème des PME en situation de dépendance commerciale. À cause de leur importance, les acheteurs puissants peuvent influencer négativement la PME. En fait le problème des PME dépendantes peut être divisé en deux. En combinant la théorie du portefeuille et le modèle des cinq forces on peut comprendre que les effets néfastes peuvent provenir soit:

- 1) de la puissance démesurée des clients par rapport à la PME dépendante, puissance qui lorsqu'utilisée sans égard, peut être lui être nuisible; ou
- 2) de conséquences économiques «hors du contrôle» des clients, qui font que ceux-ci doivent renoncer à leurs engagements ou modifier leurs plans. Par le fait même les perspectives de la PME dépendante sont compromises étant donné la part trop élevée de son chiffre d'affaires provenant de ces clients.

## **1.6 Pertinence de l'étude**

La présentation de la littérature, nous amène à conclure que la dépendance commerciale chez les PME manufacturières sous-traitantes est un sujet qui a été peu étudié jusqu'à maintenant.

Notre étude bonifie de deux façons les connaissances actuelles sur le phénomène. Nous définissons d'abord un cadre théorique et nous fournissons ensuite des résultats empiriques. Un apport méthodologique de notre étude est l'outil de mesure de l'impact de cette dépendance. Cet outil est basé sur l'analyse financière. Nous traitons donc également des particularités de l'analyse financière en contexte des PME. Notre étude est utile tant au plan scientifique que pratique.

### **1.6.1 Pertinence au niveau scientifique**

La connaissance du risque théorique encouru par les firmes en situation de dépendance commerciale ou pour les firmes transigeant avec elles est nécessaire. En ce sens, l'élaboration d'un cadre théorique permet de solidifier les bases d'analyses du phénomène. En plus de la connaissance du risque théorique, des résultats empiriques sont utilisés pour élargir la compréhension de l'impact de la dépendance commerciale.

L'impact sur les états financiers ainsi que sur le niveau de risque des entreprises dépendantes est encore méconnu. Il est donc possible d'aider à l'avancement de la connaissance en y allant d'un premier examen de la situation. Cette analyse quantitative vient combler un écart au niveau des connaissances.

La dépendance commerciale est un thème pertinent puisqu'elle présente un risque non seulement pour la PME qui se trouve dans une telle situation mais également pour ses partenaires (ex: autres membres du réseau dont elle fait partie s'il y a lieu, investisseurs, clients et fournisseurs). L'effet «domino» qui se produit lorsqu'un membre important d'une chaîne connaît des difficultés est néfaste pour tout ceux qui y sont liés, puisqu'il compromet leurs perspectives dans la mesure où le lien est relativement important. La création de réseaux autour d'un donneur d'ordre important n'est donc pas sans risques. Notre étude se penche sur la vulnérabilité des PME dépendantes commerciales et du même coup souligne les dangers liés à «l'effet domino» présents dans certains réseaux d'entreprises.

### **1.6.2 Pertinence au niveau pratique**

Les acteurs concernés sont, en plus des PME dépendantes elles-mêmes, toute autre organisation transigeant avec elles et également les autorités en charge d'établissement de programmes d'aide aux entreprises.

Ces différents acteurs peuvent utiliser les connaissances disponibles dans notre étude pour entre autres 1) prendre de meilleures décisions 2) réaliser de meilleurs diagnostics financiers

et analyse de la situation de ces entreprises 3) établir de meilleures politiques et 4) mieux négocier.

Les conséquences de cette dépendance sur le niveau de risque de l'entreprise sont cruciales pour les banquiers et les autres investisseurs. Ceux-ci doivent nécessairement tenir compte de la présence de telles circonstances dans leur évaluation et ultimement leur choix d'investissement et de mesures de contrôle de ceux-ci.

## CHAPITRE 2

### Cadre conceptuel spécifique : hypothèses de recherche

Suite à l'élaboration du cadre théorique global présenté dans la section précédente, voici notre question principale de recherche :

*Quel est l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME ?*

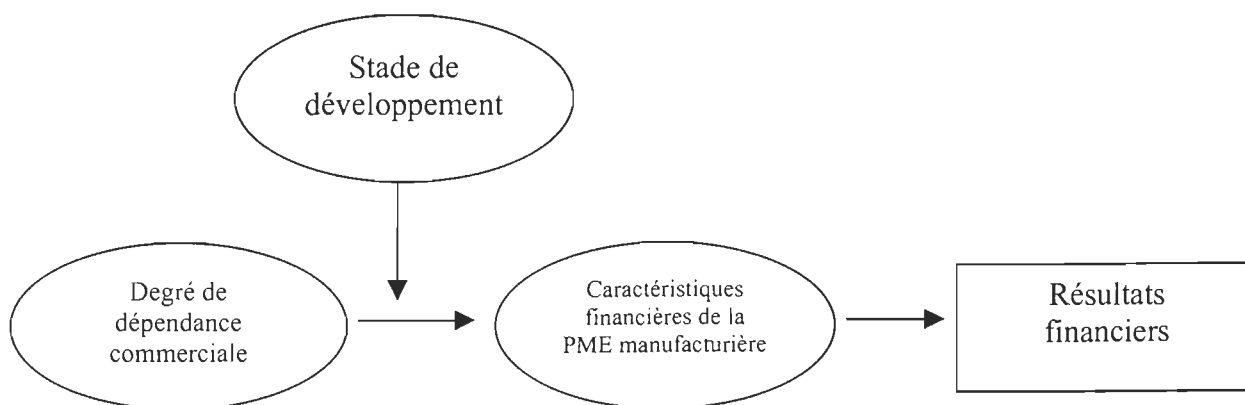
L'hypothèse sous-jacente de notre recherche est donc que la dépendance commerciale affecte les résultats financiers des PME. Comme on peut le constater dans le cadre théorique, plusieurs auteurs en donnent de bons indices.

Notre hypothèse de recherche est que la dépendance commerciale affecte les caractéristiques des PME, ce qui se reflète dans leurs états financiers. Nous ajoutons à cette hypothèse que cette relation entre la dépendance commerciale et les états financiers peut être modérée par le stade de développement dans lequel se trouve la PME.

Voici le schéma-synthèse de nos hypothèses de recherche.

**Figure 2**

### Le cadre théorique spécifique



Ce schéma s'explique comme suit. Nous posons que la dépendance commerciale affecte les caractéristiques financières des PME manufacturières (Holmlund et Kock, 1996; Wilson et Gorb, 1983). Cette relation est cependant modérée par le stade de croissance dans lequel se trouvent les PME (Wilson et Gorb, 1983). L'effet de la dépendance devrait être observable dans les états financiers des PME puisque leur fonction est de présenter la situation des entreprises et les résultats de leur exploitation (nous traiterons spécifiquement de l'analyse financière en contexte de PME un peu plus loin dans le texte).

Notre recherche pose une seule hypothèse qui est la suivante.

H<sub>1</sub>: La dépendance commerciale affecte les résultats financiers des PME manufacturières.

De cette hypothèse découlent les sept propositions décrites dans les lignes qui suivent.

Wilson et Gorb (1983) affirment que la dépendance commerciale réduit les coûts liés au marketing et les autres frais généraux. Kalwani et Narayandas (1995) observent que les relations à long terme avec un groupe restreint de clients entraînent une diminution des frais de vente et des frais d'administration. Ceci vient du fait qu'il y a sous-développement de certaines fonctions chez les PME dépendantes, puisqu'elles se concentreraient sur l'aspect production de leur entreprise et auraient moins besoin de développer certaines fonctions telles que les ventes et l'administration. D'où la proposition P<sub>1</sub>.

P<sub>1</sub>: Les PME dépendantes ont des dépenses de gestion relativement moins élevées que les autres.

Wilson et Gorb (1983) relatent que les donneurs d'ordres imposent des techniques spécifiques aux sous-traitants, les empêchant d'assimiler pleinement les tendances du marché. Se fiant plus sur les spécifications de leurs donneurs d'ordres et agissant souvent comme «quasi-filiales», certaines PME adoptent peut-être des stratégies plus réactives que les autres. Cette proposition est plausible dans le cas des sous-traitants de capacité. Par contre, les sous-traitants de spécialité peuvent être plus efficaces que le donneur d'ordres pour effectuer la R-D



(puisqu'ils sont spécialistes). Ce dernier peut possiblement vouloir profiter de cet avantage. Le sens de la relation entre la dépendance commerciale et les investissements en R-D chez les PME ne peut donc être défini.

P<sub>2</sub>: La dépendance commerciale affecte les investissements en R-D chez les PME.

Kalwani et Narayandas (1995) écrivent qu'une des sources majeures de réduction des coûts pour les fournisseurs dans les relations à long terme est l'utilisation efficace de l'inventaire. On sait qu'un des effets du juste-à-temps est la réduction (ou théoriquement l'élimination) des inventaires chez l'acheteur et ses fournisseurs et que plusieurs donneurs d'ordres imposent maintenant un tel type de production à leurs sous-traitants. Helper (1991) observe cependant que seulement 30% des répondants dans son étude portant sur les fournisseurs dans l'industrie automobile américaine, croient que leurs donneurs d'ordres leur fournissent des horaires de livraison stables, ce qui constitue un prérequis essentiel à la réduction possible de l'inventaire. Stern et El-Ansary cités par Kalwani et Narayandas (1995) affirment que les clients importants passent les coûts et les problèmes d'efficacité du canal de distribution en transmettant le fardeau de l'inventaire vers les fournisseurs.

Néanmoins, aucune réponse empirique n'existe en ce qui concerne la relation entre la dépendance commerciale et le niveau d'inventaire des PME.

P<sub>3</sub>: La dépendance commerciale affecte le niveau d'inventaire des PME.

Comme nous l'avons montré à l'aide de la théorie de portefeuille, il est possible que les variations des ventes totales soient plus prononcées chez les PME dépendantes. Il s'agit en effet qu'un de ses clients majeurs révise ses commandes pour affecter de façon sérieuse les ventes totales de la PME. Wilson et Gorb (1983) écrivent à ce sujet que dans un marché en déclin ou instable, un fournisseur peut se retrouver sans acheteur pour ses biens et ce sans avertissement, s'il dépend d'un ou deux clients.

Que cela se reflète par une croissance rapide, par une demande tremblante ou un déclin, les ventes des PME dépendantes sont probablement moins stables à long terme que celles des autres PME puisqu'elles sont sujettes à une courbe de demande plus sensible que si elles avaient une clientèle diversifiée, auquel cas l'entreprise contrôle davantage sa situation.

P<sub>4</sub>: Les ventes totales des PME dépendantes fluctuent de façon plus prononcée que celles des autres PME.

Wilson et Gorb (1983) affirment que l'un des avantages de la dépendance commerciale pour la PME sous-traitante est que la présence d'un donneur d'ordres facilite l'entrée dans l'industrie et sert en retour de levier pour amasser des fonds. Nous croyons donc que la présence d'un donneur d'ordres réputé achetant une grande partie de la production d'une PME peut rassurer les banquiers et faciliter en quelques sortes l'obtention de crédits bancaires. Notre hypothèse vise à vérifier si la plus grande disponibilité du crédit bancaire a pour effet d'en augmenter l'utilisation par les PME dépendantes commerciales.

P<sub>5</sub>: Les PME dépendantes commerciales ont des niveaux d'endettement bancaire relativement plus élevés que les autres.

Ces auteurs ajoutent que les ententes de collaboration peuvent couvrir l'utilisation de la réputation de la grande firme dans les marchés financiers et autres marchés pour se procurer des ressources à des taux favorables. Nous vérifions maintenant si la confiance des banquiers se traduit également par des taux d'intérêt moins élevés.

P<sub>6</sub>: Les PME dépendantes commerciales obtiennent des prêts bancaires à des taux relativement moins élevés que les autres PME.

Il est possible que si une PME ne dépend que d'un ou quelques clients, son carnet de commandes ne soit pas balancé uniformément tout au long de l'année, ce qui dépend évidemment de la diffusion des achats du client tout au long de l'année. Ceci entraînerait des investissements plus élevés dans les immobilisations pour un niveau de ventes donné.

P<sub>7</sub>: Les PME dépendantes ont des investissements en immobilisations relativement plus importants que les autres.

Cette proposition vient du même coup vérifier si un plus grand besoin de financement est effectivement requis pour des investissements plus importants en immobilisations. Elle servira donc également à l'analyse des résultats de la proposition P<sub>5</sub>.

Finalement, nous partageons l'avis de Wilson et Gorb (1983) à l'effet que les PME dépendantes sont à leur création et à court terme avantagées par la présence d'un donneur d'ordre important, mais qu'à long terme la part de celui-ci doit diminuer dans les revenus de la PME. Bien qu'au départ il soit un élément stabilisateur, à long terme son effet est probablement tout le contraire puisque les ventes de la PME dépendante risquent de fluctuer davantage comparativement aux PME dont la clientèle est plus diversifiée. De plus, il faut considérer le développement des activités de gestion qui risque d'être plus restreint chez les PME dépendantes. Nous introduisons ainsi dans la relation entre le degré de dépendance et les résultats financiers des PME, cette variable modératrice qu'est le stade de développement.

## CHAPITRE 3

### Les facteurs influençant la situation financière des PME

Lorsque l'on compare les caractéristiques ou résultats d'une entreprise à ceux d'un groupe témoin, il faut se rappeler que chaque entreprise est en quelque sorte unique. En fait, chaque entreprise combine un ensemble de facteurs économiques et de valeurs visant à atteindre des objectifs divers, ce qui les rend hétérogènes en tant que groupe. Ceci se reflète conséquemment dans leurs résultats financiers puisque le rôle de ceux-ci est de tracer un portrait de la situation et des réalisations d'une entreprise.

Pour poser un diagnostic financier éclairé, il est donc nécessaire de tenir compte de plusieurs éléments internes et externes à l'entreprise évaluée. Mentionnons par exemple la taille, le stade de développement, le secteur d'activité, les marchés, le type de production etc.

Ainsi, lorsque l'on examine les résultats financiers des PME, on doit tenir compte des caractéristiques propres à ce type d'entreprise. Plusieurs tentatives de théorisation de ces caractéristiques ont vu le jour durant la dernière décennie, mais aucune ne peut présentement prétendre vraiment cerner de façon globale le concept de PME. Parmi celles-ci, on retrouve celle de Julien (1997). Selon cet auteur, les six caractéristiques suivantes sont celles qui permettent le mieux de cerner le concept de PME.

- 1) la petite taille
- 2) la centralisation de la gestion
- 3) une faible spécialisation, tant au niveau de la direction que des employés et des équipements
- 4) une stratégie intuitive ou peu formalisée
- 5) un système d'information interne peu complexe ou peu organisé
- 6) un système d'information externe simple.

Ces caractéristiques varient sur des continuums, en fonction de leur présence ou degré d'importance dans l'entreprise. Toutes les entreprises peuvent donc en quelque sorte mesurer leurs caractéristiques à l'aide de cette typologie. La PME et la grande entreprise pouvant se distinguer l'une de l'autre sur un ou plusieurs de ces continuums.

Ce modèle permet de comprendre l'hétérogénéité des caractéristiques des entreprises en général et plus particulièrement des PME. En effet, même si l'on regroupe environ 98% des entreprises de notre économie sous le vocable de PME, il est aisé de comprendre que leurs caractéristiques varient grandement.

L'objectif de cette section est de présenter les particularités ou difficultés de l'analyse financière en contexte de PME. Elle servira de guide dans l'élaboration de la méthodologie de recherche présentée au prochain chapitre ainsi que dans l'analyse des résultats présentés plus loin. Voici donc certains éléments qui peuvent influencer les états financiers des PME, en commençant par l'entrepreneur.

### **3.1 L'entrepreneur**

C'est l'entrepreneur qui, la plupart du temps, prend les décisions importantes dans la PME, décisions qui ont des conséquences financières. Petit et Singer (1985) cités par St-Pierre et Beaudoin (1997) nomment deux facteurs qui, à notre avis, peuvent expliquer les différences dans les états financiers des PME et qui découlent de décisions ou de comportements de l'entrepreneur.

- Le fait que la PME soit souvent une société fermée implique que l'information n'est accessible qu'à un nombre restreint d'individus et souvent seulement au propriétaire-dirigeant.

On peut donc croire que les états financiers de plusieurs PME peuvent ne contenir que l'information que le propriétaire dirigeant veut bien dévoiler et peut-être même certaines distorsions. Nous verrons plus loin que certains éléments peuvent amoindrir les chances que cela se produise.

- Comme le contrôle de l'entreprise se retrouve entre les mains d'une ou de quelques personnes, celles-ci ont tout le loisir d'utiliser les ressources pour maximiser leur

satisfaction personnelle. Cette liberté du dirigeant se retrouve également dans la forme de rémunération qu'il va se verser à partir des ressources de l'entreprise.

Les préférences de l'entrepreneur quant aux diverses formes de rémunération, de calcul de coûts et autres ont des implications au niveau de l'analyse financière. Par exemple, les salaires, les voyages et l'utilisation de certains actifs peuvent être privilégiés par l'entrepreneur comme forme de rémunération. Certains postes de dépenses ne sont donc peut-être pas toujours représentatifs de la réalité ou classés de façon conventionnelle. Il est donc nécessaire que l'analyste recueille de l'information de type qualitative pour «corriger» les états financiers et les ajuster à la réalité.

Levin et Travis (1987) abondent dans le même sens. Ils affirment que les propriétaires de PME ont une grande liberté financière leur permettant de louer des actifs à la PME, mettre des membres de la famille sur la liste de paye et se permettre de luxueux avantages sociaux.

Ces mêmes auteurs ajoutent que la ligne entre les fonds propres et les dettes est souvent embrouillée dans les PME à cause des avances des propriétaires (parfois appelées «quasi-fonds propres»). Pour cette raison, les banques et autres prêteurs ne distinguent habituellement pas entre le patrimoine personnel du propriétaire et celui de l'entreprise lorsqu'ils ont à décider s'ils vont avancer ou non des fonds à l'entreprise.

Ce problème est d'ailleurs résumé par Comiskey et Mulford (1998) qui constatent que peu importe qu'il s'agisse des inventaires, des impôts, des loyers, etc. les états financiers des PME souffrent souvent du manque de notes explicatives qui clarifient habituellement la situation de l'entreprise étudiée. Ils ajoutent que le faible degré d'implication des comptables externes au niveau des états financiers de leurs clients pose souvent problème.

Du fait de leurs ressources limitées, il ne serait pas logique pour bien des PME d'engager un comptable à temps plein. De plus, il est bien connu que les propriétaires dirigeants n'utilisent pas autant les états financiers dans la gestion de leur entreprise que ne le recommande la théorie financière moderne (McMahon, 1998), ce qui explique peut-être en partie que ces derniers ne perçoivent pas toujours le besoin d'avoir des états financiers élaborés, ce qui n'est pas nécessairement irrationnel s'ils obtiennent les résultats attendus de leur entreprise.

En se basant sur la littérature existante, Barton et Matthews (1989) présentent cinq propositions comme base de développement d'un nouveau paradigme du financement des PME au centre duquel se trouve l'entrepreneur.

1. La tendance de la direction à prendre plus ou moins de risque affecte la structure du capital de la firme.
2. Les objectifs des dirigeants ont un effet sur la structure du capital de la firme.
3. Les dirigeants de PME préfèrent financer les besoins de la firme à l'aide de fonds auto générés plutôt que par des créanciers externes ou de nouveaux actionnaires.
4. La propension au risque des dirigeants et les caractéristiques financières de la firme affectent la quantité de dette que les créanciers sont prêts à offrir ainsi que les conditions de crédit.
5. Les caractéristiques financières ont un effet sur le pouvoir des dirigeants de sélectionner une structure financière pour la firme. Par exemple, une entreprise affichant de bons résultats aura une offre de financement plus diversifiée et étendue qu'une autre moins rentable qui subira plutôt les contraintes entraînées par sa situation.

Une autre étude démontrant l'impact de l'entrepreneur est celle de Changanti (1996), qui vérifie empiriquement les déterminants de la structure du capital des PME se basant sur 903 entreprises. Il a constaté que parmi les quatorze variables examinées, la plus importante dans l'explication du choix entre le financement par dette ou par fonds propre s'est avéré l'objectif de l'entrepreneur de satisfaire un besoin économique.

### 3.2 Le stade de développement <sup>4</sup>

Il est reconnu dans la littérature scientifique sur les PME que ces entreprises, selon le stade de développement dans lequel elles se situent, possèdent différentes caractéristiques, font face à différents problèmes et ont des besoins différents.

St-Pierre (1999) affirme que «l'entreprise, au début de son cycle de vie, fait face à d'important problèmes de reconnaissance, de développement de marchés et de gestion, on y retrouve donc une importante utilisation des fonds propres provenant de l'entrepreneur et de son entourage» elle ajoute que «la croissance d'une entreprise entraîne des effets qui modifient de façon significative les comportements des dirigeants, son environnement économique ainsi que financier» (cette étape particulière du développement sera discutée plus en détail plus loin). Ce point de vue est supporté par Hutchinson et Ray (1986) qui associent le stade de croissance au type de financement utilisé ainsi qu'aux facteurs de stress financiers prédominants. Le tableau 1 résume leurs propos.

**Tableau 1 : Financement et problèmes financiers des PME selon le stade de développement**

Stade de développement	Financement utilisé	Facteur de stress financier
Naissance	Ressources du propriétaire	Sous-capitalisation
Croissance 1 (démarrage)	Ressources du propriétaire plus les profits réinvestis, crédit commercial, prêts bancaires et marges de crédit, location.	Recours abusif au crédit commercial et problèmes de liquidités récurrents
Croissance 2 (croissance rapide)	Ressources du propriétaire et financement par dette à long terme	Écart financier
Croissance 3 (seuil de la maturité)	Ressources du propriétaire plus fonds propres de partenariats, capital-risque, marché secondaire	Perte de contrôle
Maturité	Toutes les sources disponibles incluant la bourse	Conserver le rendement
Déclin	Retrait des fonds, vente des actifs, prise de contrôle ou fusion	Rendement diminué

Source : adapté de Hutchinson et Ray (1986)

<sup>4</sup> La théorie des stades de développement a été critiquée par plusieurs auteurs qui la considèrent trop simplificatrice, d'autant que l'évolution est souvent présentée comme linéaire alors qu'elle ne l'est pas nécessairement.



Ces éléments ne sont certes pas tous généralisables. Il faut également se rappeler que les entreprises connaissent rarement une évolution linéaire selon chacun des stades présentés. Par contre, l'importance de ce tableau vient du fait qu'il indique que l'on peut observer certaines similarités dans la structure financière des PME lorsqu'elles sont à un même stade de développement, et qu'il serait imprudent de conclure à des différences si les PME étudiées n'ont pas des degrés de maturité comparables. Dans une même ligne de pensée, Ang (1991) affirme qu'une PME passe par plusieurs stades dans son développement (...) et conséquemment, il peut ne pas exister qu'une seule théorie de la structure du capital pour ces entreprises.

Se basant sur des observations provenant de 133 entreprises manufacturières américaines œuvrant dans des secteurs de haute technologie, Hanks et al (1993), ont élaboré un modèle comprenant quatre stades de développement et deux stades de désengagement (ou de croissance plafonnée) où ils présentent certaines statistiques financières sur les PME à chacun des stades de croissance, comme on peut le constater au tableau 2.

**Tableau 2 : Statistiques financières sur les PME selon leur stade de développement**

	Nombre moyen d'employés	Revenus annuels moyens	Âge moyen	Croissance annuelle moyenne des ventes	Croissance moyenne du nombre d'employés
<i>Stades de développement</i>					
Démarrage (n=24)	6,46	0,27	4,29	91%	29%
Croissance (n=33)	23,64	1,4	7,36	297%	94%
Maturité (n=29)	62,76	3,71	6,66	99%	28%
Diversification (n=10)	495,4	45,76	16,2	37%	57%
<i>Stades de désengagement</i>					
Stabilité forcée par l'entrepreneur (n=7)	7,0	0,41	18,71	34%	0%
Croissance plafonnée (n=23)	24,65	2,05	12,65	37%	57%

Source : adapté de Hanks et al. (1993) ; Les données monétaires sont en millions de dollars américains.

L'apport est intéressant puisqu'il permet de constater que les firmes n'évoluent pas toutes de la même façon (l'âge moyen n'est pas lié au stade de développement) et qu'elles présentent des caractéristiques fort différentes selon leur maturité.

Changanti (1996) observe également que les firmes en développement, comparativement aux firmes établies ont tendance à utiliser les fonds propres plutôt que la dette pour financer leur exploitation, confirmant ainsi l'influence du degré de maturité.

### **3.3 Le rythme de croissance**

Le rythme de croissance est une variable qui va de pair avec le stade de développement puisque la croissance est en soi une étape dans le développement d'une entreprise. Ce ne sont cependant pas toutes les PME qui connaissent une importante croissance, la majorité restant relativement petites.

Le rythme de croissance influence de façon importante les caractéristiques des PME. Par exemple, au niveau des fonds, un besoin accru de liquidité se fait particulièrement ressentir par les entreprises ayant un rythme de croissance important. Une capitalisation appropriée permet de supporter ce grand besoin de liquidités.

Un rythme de croissance élevé entraîne plusieurs changements dans le fonctionnement d'une PME, changements qui doivent être gérés convenablement pour ne pas déstabiliser l'entreprise et faire face à des conséquences désastreuses. Hutchinson et Ray (1986) cités par St-Pierre (1999) ont d'ailleurs observé d'importantes similarités entre les caractéristiques financières des entreprises en croissance et celles en faillite. Ces mêmes auteurs (Hutchinson et Ray, 1986) affirment que les principales différences entre les PME en croissance et celles qui ne le sont pas sont les suivantes.

- L'entreprise en croissance cherche à maximiser ses profits, opère dans une structure organisationnelle plus formalisée, maintient des relevés d'information financière qui lui permettent d'évaluer régulièrement sa performance par rapport à certaines normes. Le

dirigeant adopte un mode de gestion plus consultatif et fait de plus en plus appel à des outils de planification financière.

- L'entreprise qui n'est pas en croissance voit son contrôle concentré dans les mains des dirigeants préoccupés d'avantage par leur indépendance et leur autorité, n'a pas comme objectif de maximiser les profits et ne maintient pas de bons registres financiers. Le style de direction demeure paternaliste et on effectue peu de prévisions systématiques.

Hambrick et Crozier (1985) identifient quant à eux quatre défis fondamentaux auxquels les entreprises en forte croissance sont confrontées.

- Atteinte rapide d'une taille importante : Les firmes à croissance rapide doublent et triplent leur taille très rapidement, créant ainsi des problèmes de désorientation, compétences inappropriées et de systèmes inadéquats.
- Impression d'infailibilité : À cause de leur succès, les firmes à forte croissance perçoivent leurs stratégies et comportements comme étant infailibles. L'ironie est qu'alors qu'elles sont convaincues de leur infailibilité, l'environnement peut être turbulent et d'important concurrents peuvent entrer sur le marché.
- Chambardement interne : Une entreprise ayant un taux de croissance annuelle de 50% et plus subit une tension importante. Plusieurs nouveaux visages s'ajoutent à l'organisation. Ces nouveaux venus sont des gens qui ne se connaissent pas et qui ne connaissent pas l'organisation.
- Besoins extraordinaires en ressources : Les firmes à croissance rapide sont souvent à court de fonds.

La croissance, pour les PME, entraîne donc des besoins supérieurs en termes de ressources tant financières qu'humaines, implique des changements majeurs dans la structure et le fonctionnement et ceci se reflète conséquemment dans leurs états financiers.

Pour Chaston et Mangles (1997) la croissance signifie un changement dans les priorités de l'entreprise. Les résultats de leur étude portant sur 92 firmes indépendantes du Royaume-Uni employant entre dix et cent personnes suggèrent que certaines caractéristiques (comme par exemple l'habileté à optimiser la productivité des employés) ont une influence beaucoup plus importante sur la performance que d'autres, ce qui renforce la proposition que des changements importants se produisent pendant la croissance.

### **3.4 La taille**

La taille des PME, qu'elle soit mesurée en terme d'employés, de chiffre d'affaires ou d'actif total, semble avoir un impact sur ses résultats financiers.

Certains auteurs ont démontré qu'il existe une différence significative entre les ratios financiers de firmes de différentes taille dans une même industrie. Osteryoung et al (1992) se basant sur un échantillon de plus de cinq cent entreprises opérant dans vingt neuf secteurs ont comparé des données portant sur des PME à celles de grandes entreprises opérant dans les mêmes secteurs. Des différences significatives ont été observées pour tous les ratios d'endettement et pour plusieurs des ratios de rendement et d'activité.

Au niveau des PME, St-Pierre (1999) a démontré en scindant un groupe de PME en deux, soit les petites entreprises disposant de moins de dix millions d'actif total et les moyennes entreprises, que les comparaisons entre PME sans égard à leur taille peuvent s'avérer hasardeuses. Des différences ont été identifiées au niveau de la marge bénéficiaire, de la capacité d'autofinancement et de l'endettement entre les deux groupes. D'autres auteurs ont posé des diagnostics semblables. Kuo (1993) utilisant un échantillon de 175 PME américaines a observé un ratio dette / fonds propres plus élevé chez les petites PME comparativement à celles de tailles supérieures. Ferri et Jones (1979) cités par Osteryoung et al (1992) avaient quant à eux observé un lien entre le ratio d'endettement et différentes variables estimant la taille des entreprises.

Constand (1991) a observé, sur un échantillon de 35 PME de différentes tailles des secteurs de vente en gros et au détail, que la taille était liée positivement à l'utilisation de la dette à long terme. Chittenden (1996) se basant sur un échantillon de 3480 PME de moins de cent employés du Royaume-Uni observe un écart au niveau de la dette à long terme chez les petites entreprises. Ils ont constaté une relation négative entre la rentabilité et la dette à court terme chez les petites entreprises. Ceci implique que les firmes plus rentables financent leurs opérations à l'aide de leurs profits non distribués alors que les firmes moins rentables doivent emprunter. Ils ajoutent que si les plus petites firmes semblent dépendre plus fortement que les autres de la dette à court terme, c'est peut être parce qu'elles sont incapables d'obtenir du financement à plus long terme. Cette recherche soulève une importante nuance quant au lien entre la taille de l'entreprise et l'endettement de celle-ci. C'est la rentabilité qui expliquerait d'abord l'endettement et non la taille. Il faut donc être prudent avant d'affirmer que c'est la taille qui est la variable déterminante.

Finalement, la taille peut influencer le choix de certaines méthodes comptables. Par exemple, Kuo (1993) souligne que les firmes de tailles plus importantes ont un avantage comparatif dans l'utilisation de la méthode DEPS (dernier entré, premier sorti). Cet auteur mentionne que cette méthode entraîne des coûts de tenue de livres et de rapports d'impôts qui sont habituellement fixes, ce qui justifierait l'affirmation. Les méthodes comptables ont évidemment un impact important sur l'analyse d'états financiers et dans la mesure où la taille peut exercer une influence sur le choix de méthode, une attention spéciale doit être portée à ce niveau.

### **3.5 La présence d'actionnaires externes**

St-Pierre (1999) a remarqué que la présence d'un autre actionnaire externe a tendance à formaliser les activités de gestion et de planification financière chez les PME. Elle explique que le nouvel investisseur peut obliger l'entrepreneur à formaliser son système de gestion et de production d'informations financières pour l'évaluation et le suivi des résultats.

Cette auteure conclut que l'influence de l'investisseur externe sur la formalisation de la gestion financière aurait en retour des effets positifs tel qu'un fonds de roulement mieux géré, des

liquidités plus stables, un endettement mieux équilibré etc. Elle note cependant que la présence d'un investisseur ne signifie pas que l'entreprise ne rencontrera aucun problème financier.

### **3.6 L'accès au marché des capitaux**

Chittenden (1996) dans son étude portant sur 3480 PME de moins de cent employés indique que l'accès au marché des capitaux semble un déterminant majeur de la structure financière des PME. Cet auteur souligne que lorsque la compagnie atteint la cotation en bourse, la dette à long terme devient disponible, les garanties deviennent moins importantes et la liquidité n'est plus fonction de l'âge et de la rentabilité.

St-Pierre (1999) ajoute que l'obtention du statut de société ouverte entraîne une plus grande diversité dans les sources de financement, ainsi qu'une offre plus importante. Ce qui devrait normalement se refléter dans la structure de leur capital.

### **3.7 La diversification de la clientèle**

Le dernier point de cette section qui en est un qui a, jusqu'à maintenant, été peu traité dans la littérature scientifique abordant les problèmes financiers des PME est au centre de la présente recherche. Comme il en a été question tout au long des précédents chapitres, plusieurs raisons portent à croire que cet élément a une influence importante sur les résultats financiers. Bien que les pistes de réponses ne manquent pas, l'absence de résultats d'études empiriques nous laisse toutefois incapable de cerner clairement l'impact de cette situation sur les résultats financiers des PME. La présente étude devrait donc fournir un peu d'éclaircissement sur cette question.

## CHAPITRE 4

### Méthodologie de la recherche

#### 4.1 Type d'approche

En se référant aux quatre paradigmes de Burrell et Morgan (1979), nous positionnons cette étude dans le paradigme fonctionnaliste, c'est à dire à l'intérieur des axes de l'objectivisme et de l'ordre.

L'approche utilisée se situe dans la dimension positiviste. Nous avons dégagé des hypothèses de la littérature et les vérifions empiriquement. Bien que la recherche ne puisse se baser entièrement sur des théories reconnues à cause de la rareté des études sur le sujet et que nos construits soient plutôt innovateurs, ils sont tout de même basés sur des études scientifiques.

Notre étude est de nature quantitative, nous effectuerons des analyses univariées sur un échantillon important de PME. Cette approche hypothético-déductive se basera sur les questionnaires et états financiers recensés dans les banque de données de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) et du laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE)<sup>5</sup>.

Compte tenu de la quantité d'informations recueillies dans la base de données et de leur qualité, aucune cueillette de données supplémentaires ne sera effectuée. Connaissant la réticence des propriétaires de PME à dévoiler leurs informations financières, un tel exercice serait d'ailleurs futile étant donné que l'échantillon doit être de taille importante pour effectuer les tests souhaités (approche nomothétique).

---

<sup>5</sup> Nous tenons à préserver la confidentialité des données qui ont été recueillies dans le cadre des activités scientifiques de l'Institut de recherche sur les PME. Certaines statistiques descriptives portant sur l'ensemble des données utilisées seront présentées plus loin.

Cette approche est appropriée à l'objectif de la recherche qui est de valider les observations, opinions et hypothèses diverses quant à l'impact de la dépendance commerciale sur les caractéristiques de la firme.

La recherche est donc exploratoire dans le sens où nous voulons établir une relation qui n'a jamais été vérifiée auparavant et que nous ne nous basons pas sur des théories financières bien établies. Aucune théorie financière portant sur la dépendance commerciale chez les PME manufacturières n'existe à ce jour. Cependant, étant donné le type d'échantillon utilisé et la méthode, le type de validité est externe. Nous souhaitons également prédire l'impact de la dépendance commerciale sur des postes précis des états financiers des PME manufacturières et dans ce sens, l'étude se rapproche aussi de l'expérimentation causale.

Le tableau synthèse de la page suivante présente les principales étapes préalables à l'analyse des résultats et le fil conducteur de la présente étude.



**Tableau 3 : Tableau synthèse des principales composantes de l'étude**

THÈME, PROBLÈME MANAGÉRIAL ET QUESTION DE RECHERCHE	CADRE THÉORIQUE	OBJECTIFS DE RECHERCHE	INFORMATION NÉCESSAIRE	SOURCES D'INFORMATION	MESURES
<p>Thème de recherche :</p> <p><i>La dépendance commerciale</i></p> <p>Le niveau de connaissance de l'impact de la dépendance commerciale est jugé insatisfaisant chez les acteurs concernés (propriétaires-dirigeants, investisseurs, chercheurs etc.).</p> <p>Le problème managérial sélectionné est le suivant :</p> <p><i>Comment les divers acteurs concernés peuvent-ils développer une meilleure connaissance de l'impact de la dépendance commerciale chez les PME du secteur manufacturier ?</i></p> <p>Question de recherche :</p> <p><i>Quel est l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME du secteur manufacturier ?</i></p>	<p>Les construits et les variables qui ont été précédemment utilisés pour les mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Dépendance commerciale</i> (nombre de clients, % du chiffre d'affaires par client etc.)</li> <li>➤ <i>Stade de développement</i> (âge, nombre d'employés, chiffre d'affaires etc.)</li> <li>➤ <i>Caractéristiques financières</i> (résultats issus des états financiers)</li> </ul> <p>Nous posons que la dépendance commerciale affecte les caractéristiques financières des PME et que cette relation est modérée par le stade de développement.</p>	<p>1. Mesurer chacun des construits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Dépendance commerciale</i></li> <li>➤ <i>Stade de développement</i></li> <li>➤ <i>Caractéristiques financières des PME manufacturières</i></li> </ul> <p>2. Mesurer l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME, en prenant en compte l'effet modérateur du stade de développement.</p>	<p>1. Les états financiers <i>Pour vérifier l'impact de la dépendance commerciale sur les caractéristiques financières des PME.</i></p> <p>2. Information permettant d'identifier le stade de croissance</p> <p>3. Information permettant d'identifier si la PME est en situation de dépendance commerciale</p> <p>4. Autre information qualitative et quantitative permettant d'effectuer une analyse rigoureuse, tel qu'identifié dans le chapitre sur l'analyse financière des PME.</p>	<p>Ceux qui possèdent l'information sont les propriétaires-dirigeants, les contrôleurs ou les responsables de diverses fonctions dans les PME. Ces derniers doivent cependant la plupart du temps avoir la permission du propriétaire-dirigeant avant de divulguer des informations confidentielles.</p> <p>Une partie de l'information dont nous avons besoin se retrouve dans les états financiers. L'autre partie est souvent connue des dirigeants ou responsables et ils doivent eux-mêmes fournir l'information en répondant à nos questions.</p> <p>Les données ont été recueillies par le LaRePE et l'INRPME par voie de questionnaire et à partir des états financiers des PME.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les mesures utilisées sont quantitatives.</li> <li>➤ Des tests statistiques sont effectués sur un échantillon de taille importante.</li> </ul>

## 4.2 Les variables

Dans cette section, nous reprenons notre hypothèse de recherche ainsi que les propositions plus générales du mémoire et les rendons opérationnelles. Les termes à mesurer sont remplacés par des variables équivalentes. Il est à noter que ces variables sont la plupart du temps des ratios puisqu'il est nécessaire de respecter le principe de proportionnalité.

Notre hypothèse de recherche à laquelle se rattachent sept propositions est la suivante :

$H_1$ : *La dépendance commerciale affecte les résultats financiers des PME.*

La dépendance commerciale est mesurée par la part des trois plus importants clients dans les ventes totales de la PME. La variable dépendance commerciale sera donc une variable dichotomique dans notre étude. Celles dont 60% ou plus des ventes vont à trois clients ou moins seront les PME dépendantes et celles dont 30% ou moins des ventes vont aux trois principaux clients serviront à former le groupe-témoin. Les PME ayant entre 30% et 60% de leurs ventes qui vont à leurs trois principaux clients seront éliminées, dans le but de ne pas biaiser les résultats. Le choix du seuil de 60% est arbitraire puisque l'étude est exploratoire et que la littérature ne fournit pas de base pour identifier un seuil de dépendance. Ce pourcentage signifie qu'au moins vingt pour-cent de la production est destinée à un seul acheteur. Il est toutefois fort probable que les ventes ne soient pas réparties également entre les trois plus importants clients et qu'un de ceux-ci achète plus de 20% de la production totale du fournisseur.

Voici les propositions découlant de cette hypothèse ainsi que les variables s'y rattachant.

$P_1$ : *Les PME dépendantes ont des dépenses de gestion relativement moins élevées que les autres.*

Les dépenses de gestion sont présentées à l'état des résultats dans le poste «frais de vente et d'administration ». La mesure utilisée est le poste frais de vente et d'administration divisé par

le montant des ventes totales. Nous prévoyons une relation négative entre la dépendance commerciale et les dépenses de gestion.

*P<sub>2</sub>: La dépendance commerciale affecte les investissements en R-D des PME.*

Nous pouvons utiliser une variable dichotomique indiquant si l'entreprise fait de la R-D ou non et une variable indiquant l'intensité de la R-D. Ces deux types d'information relatives à la R-D sont disponibles dans le fichier de données. On demande d'abord si l'entreprise effectue des activités de R-D ou d'amélioration systématique des équipements, des produits ou procédés. On questionne ensuite le montant consacré à des investissements relatifs aux activités d'améliorations des équipements et des procédés et produits. Le montant de R-D sera divisé par le montant total des ventes pour obtenir le ratio d'investissement en R-D. Nous prévoyons une relation négative entre la dépendance commerciale et les dépenses en R-D.

*P<sub>3</sub>: La dépendance commerciale affecte le niveau d'inventaire des PME.*

Les inventaires sont représentés au bilan dans le poste « stocks » qui représente la valeur de la marchandise détenue par l'entreprise au moment où les états financiers ont été rédigés. Le montant des stocks sera divisé par la valeur de l'actif total pour relativiser l'importance du niveau d'inventaire. Nous prévoyons une relation positive entre la dépendance commerciale et les niveaux d'inventaires.

*P<sub>4</sub>: Les ventes totales des PME dépendantes fluctuent de façon plus prononcée que celles des autres PME.*

La variation des ventes se calcule à partir de la moyenne de la variation des ventes annuelles sur les cinq dernières années. Nous prévoyons une relation positive entre la dépendance

commerciale et les variations des ventes.

*P<sub>5</sub>: Les PME dépendantes ont des niveaux d'endettement bancaire relativement plus élevés que les autres.*

Les postes d'endettement sont le « découvert bancaire + emprunt bancaire », la tranche de la dette à long terme échéant dans l'année et la dette à long terme totale. Ces trois éléments sont additionnés et divisés par le total de l'actif pour relativiser leur importance. Nous prévoyons une relation positive entre la dépendance commerciale et le niveau d'endettement bancaire.

*P<sub>6</sub>: Les PME dépendantes obtiennent des prêts bancaires à des taux relativement moins élevés que les autres PME.*

Nous utiliserons deux éléments pour vérifier les taux d'intérêts chargés aux PME. Le premier est le taux d'intérêt exigé sur la marge de crédit et le deuxième est le poste frais financiers de l'état des résultats que nous diviserons par le montant de la dette à long terme échéant dans l'année majorée du « découvert bancaire + emprunt bancaire » ainsi que du montant de la dette à long terme totale. Ceci nous donnera une approximation du taux d'intérêt annuel moyen sur l'ensemble des emprunts bancaires en supposant que les charges administratives sont équivalentes pour l'ensemble des entreprises. Ces derniers résultats devront être interprétés avec prudence étant donné que la part des divers frais administratifs ne peut être séparée du montant d'intérêt chargé et que les diverses échéances de la dette à long terme influencent les taux d'intérêt moyens. Nous prévoyons une relation négative entre la dépendance commerciale et les taux d'intérêts chargés sur les emprunts bancaires.

$P_7$ : *Les PME dépendantes ont des investissements en immobilisations relativement plus importants que les autres.*

Le poste immobilisations nettes est divisé par le total de l'actif. Nous prévoyons une relation positive entre la dépendance commerciale et la valeur relative des immobilisations.

*L'effet de la dépendance commerciale varie selon le stade de développement des PME.*

Le stade de développement est de loin la variable la plus complexe à mesurer dans la présente étude. Plusieurs modèles ont été développés et des travaux sont encore nécessaires pour en arriver à une modélisation du développement des PME. Une contrainte supplémentaire s'ajoute, plus on a de stades de développement, plus l'échantillon doit être de taille importante pour pouvoir effectuer des tests statistiques valables.

Le tri des entreprises par stade de développement a cependant entraîné un problème inattendu. Le nombre de données dont nous disposons en ce moment ne permet pas de scinder l'échantillon en catégories selon le stade de développement. Faute de disponibilité de données, cette dernière variable ne pourra donc pas être testée empiriquement dans le cadre de la présente étude. Les résultats seront basés sur l'hypothèse  $H_1$  et toutes les propositions en découlant mais sans tenir compte du stade de développement. Ils devront donc être interprétés prudemment étant donné l'impact supposé du stade de développement qui ne peut être considéré pour le moment.

### **4.3 Description de l'échantillon**

Les données proviennent de deux échantillons mis à notre disposition par l'Institut de recherche sur les PME, soit celui du LaRePE et celui d'une autre enquête sur des PME. Les deux échantillons sont composés de PME québécoises. Elles portent uniquement sur des entreprises opérant dans le secteur manufacturier. Ces données ont été colligées par voie de

questionnaire. Pour la présente étude, nous les regroupons en un seul échantillon.

Nous avons au départ deux cent entreprises dans l'échantillon. Huit entreprises ont dû être éliminées puisqu'il était impossible d'identifier leur taux de dépendance commerciale. Parmi les cent quatre-vingt treize entreprises restantes, soixante cinq ont un taux de dépendance faible et quarante huit entreprises ont un taux de dépendance commerciale élevé. Les quatre-vingt autres entreprises ont un taux de dépendance moyen et ont été exclues de l'échantillon, laissant le nombre d'entreprises dans l'échantillon final à cent treize.

Le chiffre d'affaires moyen pour les entreprises de l'échantillon est de 6 321 277 \$ et la médiane est de 3 805 103 \$ (en 1996). La moyenne du nombre d'employés à temps plein est de 54 et la médiane est de 33. Le nombre d'années d'existence est de 22,55 ans en moyenne et la médiane est de 19 années.

#### **4.4 Les tests statistiques utilisés**

Parce qu'il s'agit d'une étude exploratoire, nous considérons que des tests statistiques univariés sont appropriés. Étant donné que la distribution des données pour plusieurs des variables mesurées dans cette étude ne suit pas une courbe normale, nous préférons utiliser les médianes plutôt que les moyennes comme mesures pour éviter d'influencer les résultats avec des données extrêmes. Nous utiliserons le test de Mann-Whitney qui mesure les différences dans la médiane obtenue sur chaque sous échantillon, soit les entreprises dépendantes et les non dépendantes. Une des variables est de nature dichotomique et pour celle-ci nous utiliserons la différence entre les moyennes (T-Test).

Le prochain chapitre présente les résultats de l'étude.

## CHAPITRE 5

### Résultats et interprétation

#### 5.1 Présentation et analyse des résultats

Avant de présenter les statistiques détaillées obtenues des tests statistiques que nous avons effectués, voici quelques statistiques portant sur l'ensemble de l'échantillon utilisé.

**Tableau 4 : Quelques statistiques descriptives de l'ensemble de l'échantillon<sup>6</sup>**

Mesure	N	Médiane
Frais de vente et d'administration / Ventes	113	18,86 %
Marge bénéficiaire nette	113	3,05 %
Taux de croissance des ventes (variation)	113	14,94 %
Liquidités d'exploitation	113	5,58 %
Ratio d'endettement	113	33,35 %
Couverture des intérêts	113	3,44 fois
% des ventes allant aux 3 premiers clients	113	25 %
Actif immobilier/actif total	113	31,71%
Budget de R-D/ventes	113	1,50%

<sup>6</sup> Ces statistiques portant sur l'ensemble de l'échantillon sont présentées individuellement, dans les pages qui suivent, pour les sous-groupes d'entreprises dépendantes et indépendantes.

Notre échantillon est composé de 113 PME manufacturières présentant dans l'ensemble un rythme de croissance moyen relativement élevé, peu endettées, rentables et affichant un faible degré de risque financier tel qu'indiqué par le ratio de couverture des intérêts.

Le tableau 5 présente quelques statistiques calculées sur l'ensemble de l'échantillon que nous avons scindé selon le degré de dépendance commerciale. Le test de Mann-Whitney (pour toutes les propositions sauf la deuxième) et le T-Test de Student (pour la deuxième proposition) sont utilisés pour mesurer si les écarts observés sur les médianes sont statistiquement significatifs.

**Tableau 5 : Résultats des tests statistiques sur l'ensemble de l'échantillon**

Proposition	Mesure	Degré de dépendance	N	Médiane	Valeur de la statistique	Résultat
P <sub>1</sub>	Frais de vente et d'administration / Ventes	Faible	65	0,2057	-2,179	***
		Fort	46	0,1640		
P <sub>2</sub>	Activités R-D (dichotomique)	Faible	26	0,58	0,873	Non significatif
		Fort	23	0,57		
P <sub>3</sub>	Âge des stocks	Faible	65	0,2635	-1,005	Non significatif
		Fort	47	0,2314		
P <sub>4</sub>	Taux de croissance des ventes (variation)	Faible	61	0,1320	-0,924	Non significatif
		Fort	45	0,1787		
P <sub>5</sub>	Ratio d'endettement	Faible	65	0,3673	-1,638	**
		Fort	45	0,3077		
P <sub>6</sub>	Intérêt sur dette totale	Faible	67	0,0929	-1,322	**
		Fort	43	0,0963		
P <sub>7</sub>	Actif immobilier / actif total	Faible	65	0,3042	-0,681	Non significatif
		Fort	47	0,3188		

\*\*\* indique une statistique significative avec une probabilité d'erreur inférieure à 5 % ( $p < 5\%$ )

\*\* indique une statistique significative avec une probabilité d'erreur inférieure à 10 % ( $p < 10\%$ )



On constate que les PME ayant un faible taux de dépendance ont des frais de vente et d'administration représentant 20,57% du montant de leurs ventes totales comparativement à 16,40% pour les PME dépendantes. Ce résultat corrobore les propos de Kalwani et Narayandas (1995) ainsi que Wilson et Gorb (1983) qui affirment que la dépendance commerciale entraîne de faibles dépenses au niveau des ventes et de l'administration. La proposition P<sub>1</sub>, selon laquelle les PME dépendantes auraient des dépenses de gestion relativement moins élevées que les autres est donc acceptée.

Si les PME dépendantes ont des dépenses de gestion relativement moins élevées que les autres, elles devraient normalement avoir des marges bénéficiaires nettes supérieures, *ceteris paribus*. Or, le lien observé entre la dépendance et la rentabilité est plutôt faible (ces résultats sont présentés au tableau 6). Ceci peut peut-être s'expliquer par le pouvoir de négociation élevé de l'acheteur. Si l'acheteur peut, comme l'affirment Holmlund et Kock (1996), tirer avantage du parti le plus faible dans une relation de dépendance, il est possible que ceci vienne nuire à la rentabilité de l'entreprise dépendante. Dans un tel cas, même si l'entreprise économisait sur les frais de vente et d'administration, elle perdrait une partie de ce gain sur sa marge nette puisqu'elle n'aurait pas un pouvoir de négociation assez élevé pour empêcher l'acheteur de tirer avantage de sa position de contrôle. Nous avons donc vérifié cette hypothèse en comparant les marges brutes des deux groupes d'entreprises (ces résultats sont présentés au tableau 6). La marge brute médiane du groupe témoin est de 27,57 % comparativement à 22,53 % chez les PME à dépendance forte. Cette différence significative à un seuil de 5% vient donc renforcer la proposition selon laquelle les acheteurs profitent de leur pouvoir de négociation élevé vis-à-vis les PME dépendantes.

On constate aussi un faible lien ( $p < 15\%$ ) entre la dépendance et la marge nette, les PME dépendantes ayant une marge bénéficiaire nette de 3,91 % comparativement à 2,78 % pour les autres. Nos résultats soulèvent toutefois des questions quant au lien entre la dépendance et la rentabilité.

**Tableau 6 : Effet de la dépendance commerciale sur d'autres variables complémentaires**

Proposition	Mesure	Degré de dépendance	N	Médiane	Z	Statistique
P <sub>2</sub>	Montant R-D / ventes	Faible	15	0,0155	-0,732	Non significative
		Fort	12	0,0156		
Variable de contrôle	Marge bénéficiaire nette	Faible	64	0,0278	-1,086	*
		Fort	47	0,0391		
Variable de contrôle	Marge bénéficiaire brute	Faible	66	0,2757	0,31	***
		Fort	47	0,2253		
Variable de contrôle	Liquidités d'exploitation	Faible	65	0,047	-2,414	****
		Fort	47	0,068		
Variable de contrôle	Couverture des intérêts	Faible	65	3,2143	-1,661	***
		Fort	44	4,3036		

\*\*\*\* indique une statistique significative avec une probabilité d'erreur inférieure à 1 % ( $p < 1\%$ )

\*\*\* indique une statistique significative avec une probabilité d'erreur inférieure à 5 % ( $p < 5\%$ )

\*\* indique une statistique significative avec une probabilité d'erreur inférieure à 10 % ( $p < 10\%$ )

\* indique une statistique significative avec une probabilité d'erreur inférieure à 15 % ( $p < 15\%$ )

Notre deuxième proposition supposait une relation entre le degré de dépendance et les activités de recherche et développement. Un test de student sur la variable dichotomique « activités de R-D » qui indique simplement si l'entreprise effectue ou non des activités de R-D, sans considérer le montant alloué, ou un test de Man-Whitney sur le budget consacré aux activités de R-D, ne permet pas de confirmer qu'il existe une différence significative entre les deux sous-échantillons. Notons à ce sujet que la R-D chez les PME est souvent informelle et donc difficilement mesurable.

La proposition P<sub>3</sub> postulait que la dépendance commerciale affecte le niveau d'inventaire des PME. Les résultats montrent une différence entre l'importance des stocks dans l'actif total (0,2635 pour les non dépendantes et 0,2314 pour les autres) qui n'est toutefois pas statistiquement significative. La proposition P<sub>3</sub> n'est pas confirmée.

La quatrième proposition visait à vérifier si les ventes des PME dépendantes fluctuaient de façon plus prononcée que les autres. Les PME à faible dépendance ont un taux médian de croissance des ventes de 13,20% annuellement comparativement à 17,87% pour les PME dépendantes. Cette différence n'est cependant pas statistiquement significative, ce qui est peut-être dû à une période d'observation trop courte.

En ce qui concerne la proposition  $P_5$  selon laquelle les PME dépendantes auraient des niveaux d'endettement relativement plus élevés que les autres, non seulement les résultats ne permettent pas de la confirmer, mais nous avons observé une différence statistiquement significative (au seuil de 10%) dans le sens contraire à ce que nous avons prévu. En effet, les PME dépendantes de notre échantillon sont moins endettées que les autres. Celles-ci ont un taux d'endettement de 30,77% comparativement aux autres PME qui ont un taux de 36,73%.

Bien que ces résultats aillent à l'encontre de nos attentes, nous pouvons les expliquer de la façon suivante. Nous avons soulevé que la rentabilité explique en partie le taux d'endettement des PME. Or, les PME dépendantes de l'échantillon sont légèrement plus rentables que celles du groupe-témoin, ce qui peut justifier en partie la différence entre les taux d'endettement.

Aussi, notre hypothèse se basait sur l'idée que les PME dépendantes avaient besoin d'investir davantage dans les immobilisations étant donné que leurs ventes pouvaient être moins bien distribuées tout au long de l'année. Or, nous avons pu constater que les investissements en immobilisations des PME dépendantes ne sont pas supérieurs à ceux des autres PME tel qu'indiqué au tableau 6<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Rappelons toutefois que nous n'avons pas pu scinder l'échantillon par stade de développement faute de données suffisantes. Or, une des prémisses de cette hypothèse était que les PME en démarrage auraient une plus grande facilité à acquérir du financement bancaire à cause de leur lien avec un acheteur important et d'une certaine sécurité découlant de cette union. Il est possible que les résultats aient été différents si nous avions pu diviser les échantillons par stades de développement.

Notre sixième proposition suggérait que les PME dépendantes obtiennent de meilleures conditions de financement que les autres. Les résultats obtenus présentent des différences significatives (au seuil de 10%), mais encore une fois en sens inverse de notre hypothèse. En effet, les PME en situation de dépendance faible paient 9,29% du montant global de leurs emprunts en frais et intérêts comparativement à 9,63 % chez les PME à forte dépendance. Aussi, au niveau du ratio de couverture des intérêts, on observe que les PME dépendantes se comparent encore une fois favorablement aux autres avec un ratio de 4,3 fois comparativement à 3,2 (une différence significative à 5%). Ces résultats s'expliquent évidemment par un niveau d'endettement inférieur pour les PME dépendantes et également un niveau de rentabilité supérieur. Ceci concorde avec les résultats de l'étude de Chittenden (1996) qui avait lui aussi observé un lien négatif entre la rentabilité et l'endettement.

Notre dernière proposition,  $P_7$ , visant à mesurer si les PME dépendantes ont des investissements en immobilisations relativement plus importants que les autres, ne peut être confirmée bien que l'on observe une faible différence non significative entre les deux groupes d'entreprises. Les investissements en immobilisations représentent 31,88 de l'actif total chez les PME dépendantes comparativement à 30,42% pour les PME à faible dépendance.

Finalement, et bien qu'il ne s'agisse pas d'hypothèses ayant été formellement élaborées, d'autres résultats intéressants ont pu être observés au niveau de certaines variables de contrôle que nous avons incluses dans les tests statistiques.

Nous avons observé des liquidités d'exploitation supérieures chez les PME dépendantes. Elles ont en effet des liquidités de 0,068 comparativement aux autres PME de l'échantillon pour qui les liquidités sont de 0,047 (une différence significative à 1%). Cette mesure, ainsi que le ratio de couverture des intérêts présenté plus haut, suggèrent que les PME dépendantes de l'échantillon seraient plus aptes à faire face à leurs obligations de remboursement d'emprunt ainsi qu'à leurs autres obligations découlant des opérations.

De façon générale, les résultats ne supportent que partiellement notre hypothèse de recherche et ne nous permettent pas d'affirmer que la dépendance commerciale affecte les résultats financiers de toutes les PME et dans toutes circonstances. Les résultats doivent être interprétés avec prudence puisqu'ils ne discernent pas entre les différents stades de développement, un facteur qui, nous le croyons, pourrait influencer significativement les résultats des entreprises. Il est donc possible que le fait d'avoir combiné des entreprises étant à différents stades dans leur développement ait pu «diluer» l'effet de la dépendance commerciale.

Comme ce tableau l'indique, une seule des sept propositions testées est acceptée. Les six autres ont été rejetées mais pas nécessairement sans laisser d'importantes informations.

**Tableau 7 : Synthèse des résultats relatifs à chacune des propositions**

<b>Proposition</b>	<b>Détail</b>	<b>Résultat</b>
<b>P<sub>1</sub>:</b>	Les PME dépendantes commerciales ont des dépenses de gestion relativement moins élevées que les autres.	Acceptée
<b>P<sub>2</sub>:</b>	La dépendance commerciale affecte les investissements en R-D des PME	Rejetée
<b>P<sub>3</sub>:</b>	La dépendance commerciale affecte le niveau d'inventaire des PME	Rejetée
<b>P<sub>4</sub>:</b>	Les ventes des PME dépendantes fluctuent de façon plus prononcée que celles des autres PME	Rejetée
<b>P<sub>5</sub>:</b>	Les PME dépendantes ont des niveaux d'endettement bancaires relativement plus élevés que les autres	Rejetée
<b>P<sub>6</sub>:</b>	Les PME dépendantes obtiennent des Prêts bancaires à des taux relativement moins élevés que les autres	Rejetée
<b>P<sub>7</sub>:</b>	Les PME dépendantes ont des investissements en immobilisations relativement plus importants que les autres	Rejetée

## CHAPITRE 6

### Conclusion et recommandations

Malgré le fait que seulement une des propositions formulées sur huit soit significative, nous croyons avoir fait un pas important dans l'analyse de l'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME manufacturières, compte tenu du manque d'études sur le sujet. En effet, même si une seule des propositions est confirmée, deux autres propositions ont dévoilé des résultats statistiquement significatifs. Aussi, les résultats observés auprès des variables de contrôles sont intéressants.

L'hypothèse que la dépendance commerciale affecte les résultats financiers ne peut être entièrement rejetée. La différence mixte observée au niveau des taux d'intérêts (l'une de nos mesures indique que les PME dépendantes paient plus d'intérêt sur leur dette totale alors qu'une autre mesure indique qu'elle paient le même pourcentage d'intérêt sur leur marge de crédit) nous empêche de tirer des conclusions à ce niveau. Nous avons toutefois pu observer des différences significatives entre les deux groupes d'entreprises au niveau des dépenses de gestion, des liquidités d'exploitation, de la couverture des intérêts, de la rentabilité (marge brute et marge nette) et de l'endettement.

Les PME dépendantes de notre échantillon se comparent avantageusement ou de façon équivalente à celles du groupe témoin et ce, sur presque tous les points que nous avons mesurés. Elles ont des dépenses de gestions moins élevées (ce qui ne signifie pas qu'elles sont plus efficaces à cette activité mais plutôt, qu'elles ont moins besoin de la développer), des taux d'endettement plus faibles, des ratios de couverture des intérêts et des liquidités d'exploitation supérieurs aux PME du groupe témoin et sont un peu plus rentables. Leur marge brute est toutefois plus faible, ce qui est possiblement dû au pouvoir de négociation des acheteurs.

Ces résultats n'enlèvent cependant pas le risque que courent les PME dépendantes. Même si elles se comparent avantageusement aux autres PME à certains égards, le risque lié au manque de diversification est toujours présent.

La conjoncture économique peut également avoir une influence majeure sur les résultats d'une étude comme celle-ci. Puisque les données que nous avons utilisées dans cette étude proviennent principalement d'une période où l'économie québécoise se portait relativement bien, les PME n'ont pas autant subi les effets néfastes de la dépendance que si nous avions été en période de récession. En effet, ces résultats sont probablement plus importants et significatifs lorsqu'il y a ralentissement économique général ou du moins, une baisse dans la demande de la part des principaux clients. Dans un tel cas, les entreprises sont souvent contraintes à rationaliser davantage leurs activités et les PME dépendantes peuvent écopier plus que les autres puisque leur base de clients n'est pas diversifiée. Une période d'observation plus longue aurait peut-être dévoilé des résultats différents.

Il serait aussi important de mesurer l'incidence de la dépendance commerciale sur l'insolvabilité et sur la faillite pour pouvoir mesurer ce risque que le manque de diversification entraîne. En effet, une étude comme la nôtre démontre les différences entre les résultats des PME dépendantes et non-dépendantes, mais ces résultats sont pour des PME qui sont existantes et donc qui n'ont pas subi les effets néfastes du manque de diversification.

Pour des études futures, nous croyons qu'il serait important de tenir compte du stade de développement dans lequel se situe la PME pour mesurer l'impact réel et complet de la dépendance commerciale chez les PME. Il serait également intéressant d'effectuer des analyses multivariées pour cerner plus en profondeur l'impact de la dépendance commerciale, étant donné la difficulté d'isoler l'effet d'une seule variable de l'environnement complexe des PME sur leurs résultats financiers.

## RÉFÉRENCES

- ANG, J.S., Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management, *The Journal of Small Business Finance*, 1, 1 (1991), 1-13.
- AUTEUR ANONYME, Can David and Goliath Patch Things Up?, *Purchasing and Supply Management*, février (1996), 36-37.
- BARRINGER, B. R., The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A conceptual Framework, *Journal of Small Business Management*, avril (1997), 65-79.
- BARTON, S.L., MATTHEWS, C.H., Small Firm Financing : Implications from a Strategic Management Perspective, *Journal of Small Business Management*, 27, 1 (1989), 1-7
- BROWN, P.R., A Model for Effective Financial Analysis, *The Journal of Financial Statement Analysis*, 3, 4 (1998), 60-63
- BURRELL, G., MORGAN, G., Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Londres : Heinemann, (1979)
- CHAGANTI, R., PARASURAMAN, S., A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Businesses, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21, 2 (1996), 73-75
- CHASTON, I., MANGLES, T., Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 35, 1 (1997), 47-57
- CHITTENDEN, F., HALL, G., HUTCHINSON, P., Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure : Review of Issues and an Empirical Investigation, *Small Business Economics*, 8, 1 (1996), 59-67
- COMISKEY, E., MULFORD, C. R., Analysing Small-Company Financial Statements: Some Guidance For Lenders, *Commercial Lending Review*, 13, 3 (1998), 30-42
- CONSTAND R.L, OSTERYOUNG, J.S., NAST, D.A., Asset-Based Financing and the Determinants of Capital Structure in the Small Firm, dans *Advances in Small Business finance*, R. Yazdipour (ed), (1991), 29-45
- HANKS, S.H., WATSON, C.J., JANSEN, E., CHANDLER, G.N., Tightening the Lyfe-Cycle Construct : A taxonomic Study of Growth stage Configurations in High Technology Organizations, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 2 (1993), 5-29



HAMBRICK, D.C., CROZIER, L.M., Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth, *Journal of business Venturing*, 1, 1 (1985), 31-45

HELPER, S., How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers?, *Sloan Management Review*, été (1991), 15-28

HENRICKS, M., Too Big, Too Few, Too Risky ?, *Small Business Reports*, 18, 10 (1993), 49-57

HILL, C., JONES, G. R., Strategic Management, 3e édition, Houghton Mifflin, (1995)

HOLMLUND, M., KOCK, S., Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain - A Case Study of Four Small Sized Suppliers, *International Small Business Journal*, 15, 1 (1996), 26-40.

HUTCHINSON, P., RAY, G., Surviving the Financial Stress of Small Enterprise Growth, dans CURRAN, J., STANWORTH, J., WATKINS, D., The Survival of the Small Firm, volume 1 : The Economics of survival and Entrepreneurship, Glower Publishing, Aldershot, Angleterre, (1986), 53-71

JULIEN, P.-A., Les PME bilan et perspectives, 2<sup>e</sup> édition, Les presses inter-universitaires, (1997), 364 pages.

KALWANI, M. U., NARAYANDAS N., Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 59, janvier (1995), 1-16

KAYDO, C., Can One Customer Buy Too Much?, *Leading Edge*, 150, 8 (1998), 13

KUO, H.-C., How Do Small Firms Make Inventory Accounting Choices ?, *Journal of Business Finance & Accounting*, 20, 3 (1993), 373-392

LANDEROS, R., MONCZKA, R., Cooperative Buyer/Seller Relationships ans a Firm's Competitive Posture, *Journal of Purching and Materials Management*, automne (1989), 9-18

LEVIN, R. I., TRAVIS, V. R., Small Company finance : What the Books don't Say, *Harvard Business Review*, 65, 6 (1987), 30-32

LYONS, T. F., KRACHENBERG, R. A., HENKE, John W., Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations?, *Sloan Management Review*, printemps (1990), 29-36.

McCALLUM, J. S., Dusting off Diversification, *Business Quarterly*, 61, 3 (1997), 81-84

McMAHON, R.G.P., Putting SME Financial Reporting into Theoretical and Practical Perspective, Research Paper, School of Commerce, The Flinders University of South australia (1998)

McMAHON, R.G.P., Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices of Australian Manufacturing SMEs, Research Paper, School of Commerce, The Flinders University of South Australia (1998)

McMAHON, R.G.P., Modeling Financial Reporting Practices Amongst Australian Manufacturing SMEs, Research Paper, School of Commerce, The Flinders University of South Australia (1998)

NOTMAN, D., All theories Great & Small ?, *Supply Management*, 23 avril (1998), 34-35

OSTERYOUNG, J., CONSTAND, R.L., NAST, D., Financial Ratios in Large Public and Small Private Firms, *Journal of Small Business Management*, 30, 2 (1992), 35-46

PORTER, M. E., Competitive Advantage, *New York: The Free Press*, (1985)

PORTER, M. E., Michael E. Porter on Competition and Strategy, Harvard Business Review Paperback no. 90079, (1991), 88 pages

RAMSAY, J., The Case Against Purchasing Partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, automne (1996), 13-19

RAMSAY, J., The Myth of The Cooperative Single Source, *Journal of Purchasing and Materials Management*, hiver (1990), 2-5

ST-PIERRE, J., Gestion financière des PME: Théories et pratiques, troisième version, Université du Québec à Trois-Rivières, (1999), 335 pages

ST-PIERRE, J., BEAUDOIN, R., Les problèmes financiers des PME : l'état de la question, paru dans JULIEN, Pierre-André, Les PME bilan et perspectives, 2<sup>e</sup> édition, Les presses inter-universitaires, (1997), 364 pages, chapitre 8, (1997), 212-230

ST-PIERRE, J., BEAUDOIN, R., JULIEN, P.-A., L'exportation chez les PME: La création d'alliances, *La minute du management*, 3 (1997), 5- 8

WILSON, P., GORB, P., How Large and Small Firms Can Grow Together, *Long Range Planning*, 16 (1983), 19-27.