

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR

ANDRÉ NEPTON

B.A.A.

CONDITIONS DE SUCCÈS DU PROCESSUS DE REDRESSEMENT

D'ENTREPRISE: LE CAS DES PME

DÉCEMBRE 1993



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

La présente étude, s'inscrit dans la compréhension de la problématique du succès en matière de redressement des petites et moyennes entreprises. Le modèle utilisé présume l'identification de diverses variables (humaines, administratives et externes) possédant une incidence sur le succès du processus de redressement «Turnaround management»; ce dernier étant ici associé aux perspectives financières d'évitement de la faillite des entreprises redressées.

Dans un premier temps, cette recherche à caractère descriptif, s'attarde à exposer le processus lui-même et les caractéristiques observées chez les propriétaires-dirigeants tributaires du succès du redressement. Ces comparaisons sont d'ordre caractériel, selon l'âge, l'expérience et la formation académique; elles sont ensuite managériales, dans le contexte de leurs pratiques administratives. Finalement, le texte présente succinctement le cheminement de réalisation du processus, en vue d'assurer la survie de l'organisation et ce, dès son amorce lors de la prise de conscience de la situation de crise réelle ou appréhendée, jusqu'au suivi des réformes implantées.

La seconde partie de cette recherche, à caractère normatif, met en relief les caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion des répondants, ainsi que l'intervention active d'un agent de changement externe, comme faisant partie intégrante du succès du processus.

De façon générale, les résultats issus de la présente étude tendent à démontrer, telles qu'en fait état la littérature et les croyances populaires, du bien fondé de la gestion moderne et scientifique, en rapport au succès du redressement. À cet effet, des relations statistiquement significatives furent établies entre la propension à l'utilisation de techniques de gestion, principalement formalisées et le succès du redressement. D'autre part, quoiqu'aucune relation ne put être mise en évidence entre les caractéristiques personnelles des individus et leurs activités administratives ou même le succès du processus, il n'en demeure pas moins qu'une influence positive fut observée à l'égard de leur âge et leurs années d'expériences en gestion.

Finalement, cette étude a observé significativement, que l'intervention active et continue d'un agent de changement externe à l'organisation est en relation étroite avec l'ampleur du succès du redressement. Cette implication s'amorce dès la phase de diagnostic, de la mise en oeuvre et jusqu'au suivi des réformes originant du redressement. Il fut également démontré, que cette présence, favorise de surcroît la mise en place de procédures et d'activités de gestion formalisées auprès des propriétaires-dirigeants d'entreprises redressées.

REMERCIEMENTS

Cette recherche représente l'aboutissement d'un long cheminement personnel et d'un désir profond d'actualisation de son auteur. Il n'en demeure pas moins que sa réalisation implique bon nombre de personnes ayant contribué par leurs supports et leurs appuis à la rendre possible et dont nous ne pouvons faire abstraction.

En tout premier lieu, j'aimerais souligner la collaboration et la confiance de M. Gilles St-Pierre, directeur de recherche, qui a su par son travail, me diriger et m'instruire de l'importance de la démarche scientifique en terme de consolidation des acquis de l'expérience. Je tiens également à remercier M. Claude Lalonde, lecteur interne, qui a su me guider dans les confins de l'univers de la faillite.

En second lieu, je tiens à souligner la collaboration et l'encouragement sans réserve de mon épouse Isabelle, sans qui ce travail n'aurait put être rendu possible.

Finalement, je tiens à dédier ce mémoire à deux personnes, qui sans le savoir, ont été les instigateurs de ma démarche personnelle, soit: mon père, aujourd'hui décédé et mon fils Alexandre; ce dernier ayant tout comme ce mémoire, vu le jour en cette année mil neuf cent quatre-vingt treize.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	X
LISTE DES FIGURES	XIII

CHAPITRE I

LA PME DANS UN MONDE EN MUTATION	2
1.1 LA PME	2
1.2 L'ÉCHEC: UNE RÉALITÉ STATISTIQUE	8
1.3 LE REDRESSEMENT UN SUJET D'ACTUALITÉ	9
1.4 LES PME: SYSTÈME EN MUTATION	10

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DU PROCESSUS DE REDRESSEMENT EN PME	13
2.1 LE REDRESSEMENT	13
2.1.1 Définition	13
2.1.2 Le redressement: un processus de gestion	16
2.1.3 Pourquoi redresser?	17
2.2 LES ACTEURS DU REDRESSEMENT EN PME	19

2.3	LES ASPECTS TEMPORAUX DU REDRESSEMENT	
	ORGANISATIONNEL	21
2.3.1	Les limites temporelles de la réalisation du redressement	21
2.3.2.	La conscientisation ou l'éveil du propriétaire-dirigeant	24
2.4	LIMITES DE L'APPROCHE FINANCIÈRE DANS LA	
	COMPRÉHENSION DU PROCESSUS	25
2.4.1	L'analyse financière: un indicateur	25
2.4.2	L'analyse discriminante: un signal d'alarme	27
2.5	LA GESTION DU REDRESSEMENT	28
2.5.1	Limites théoriques du management dans la compréhension du processus de redressement en PME	28
2.5.2	L'importance des principes de gestion dans le succès du processus	29
2.6	LE RÔLE CLÉ DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT DANS LE	
	SUCCÈS DU PROCESSUS.	31
2.6.1	Le rôle du propriétaire-dirigeant	31
2.6.2	Éléments psycho-sociologiques du propriétaire-dirigeant	32
2.6.3	Ses limites	32
2.7	OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE	33

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL DE LA DYNAMIQUE ET DU PROCESSUS DE

REDRESSEMENT EN PME	36
3.1 L'APPORT DE LA FINANCE DANS LA COMPRÉHENSION DU	
PROCESSUS	36
3.1.1 La stratégie financière	36
3.1.2 Origines financières du redressement	38
3.1.2.1 <u>La politique financière de l'entreprise</u>	38
3.1.2.1.1 Le levier financier	39
3.1.2.1.2 Le levier d'opération	41
3.1.2.2 <u>La défaillance de trésorerie</u>	42
3.1.3 L'intervention financière externe	44
3.1.4 La stratégie financière, partie intégrante du redressement	46
3.1.5 Le défi financier du redressement	47
3.2 L'APPORT DU MANAGEMENT DANS LA COMPRÉHENSION	
DU PROCESSUS	50
3.2.1 La défaillance comme champ d'étude	50
3.2.1.1 <u>Période I (1930 - 1945)</u>	52
3.2.1.2 <u>Période II (1946-1965)</u>	55
3.2.1.3 <u>Période III (1966 - 1975)</u>	58
3.2.1.4 <u>Période IV (1976 - 1985)</u>	61
3.2.2 Le redressement comme champ d'étude ou la Période V	64
3.3 L'AGENT DE CHANGEMENT EXTERNE	68

3.4	MODÈLE DE RECHERCHE	69
3.5	CADRE SPÉCIFIQUE, CONCEPTS ET VARIABLES DE MESURE	71
3.5.1	Propriétaire-dirigeant	73
3.5.2	Caractéristiques personnelles	74
3.5.2.1	<u>Variables de mesure</u>	75
3.5.3	Gestion et activités administratives	77
3.5.3.1	<u>Variables de mesure</u>	78
3.5.4	Processus de redressement	81
3.5.4.1	<u>Variables de mesure</u>	82
3.5.5	Agent de changement externe	84
3.5.5.1	<u>Variables de mesure</u>	85
3.5.6	Résultats (succès) du redressement	86
3.5.6.1	<u>Variables de mesure</u>	88
CHAPITRE IV		
MÉTHODOLOGIE		
4.1	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE RETENUE	91
4.1.1	Méthodologie	91
4.1.2	Typologie de la recherche	92
4.2	QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.	94
4.3	MÉTHODE ET INSTRUMENTATION DE MESURE	97
4.3.1	Méthode	97
4.3.2	Instrument de collecte	98

4.4	POPULATION ET ÉCHANTILLON	100
4.4.1	Population d'enquête	100
4.4.2	Échantillon	101
4.4.3	Traitement des données et niveau de confiance	103

CHAPITRE V

RÉSULTATS	106	
5.1	PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON	106
5.1.1	Les entreprises	106
5.1.2	Les répondants	108
5.1.3	Les activités administratives	112
5.2	LE PROCESSUS DE REDRESSEMENT	117
5.2.1	La conscientisation	118
5.2.2	Le processus	122
5.2.2.1	<u>Le diagnostic</u>	123
5.2.2.2	<u>Les mesures d'urgence</u>	126
5.2.2.3	<u>La mise sur pied d'une équipe de redressement</u>	127
5.2.2.4	<u>La détermination de nouveaux objectifs</u>	128
5.2.2.5	<u>L'implantation</u>	130
5.2.2.6	<u>Le contrôle ou la rétroaction</u>	131
5.3	L'AGENT DE CHANGEMENT EXTERNE	132
5.4	LES RÉSULTANTES DU PROCESSUS	134
5.4.1	Résultantes sur l'emploi	136

	IX
5.4.2 L'ampleur du processus	137
5.4.2.1 <u>Délais temporaux de réalisation</u>	137
5.4.2.2 <u>Résultantes financières</u>	138
5.5 SYNTHÈSE	142
CHAPITRE VI	
RÉSULTATS À CARACTÈRES RELATIONNELS	148
6.1 LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET LE SUCCÈS DU REDRESSEMENT	148
6.2 LES PRATIQUES DE GESTION ET LE SUCCÈS DU REDRESSEMENT	153
6.3 L'AGENT DE CHANGEMENT ET LE SUCCÈS DU REDRESSEMENT	155
6.4 SYNTHÈSE	158
CHAPITRE VII	
CONCLUSIONS, IMPLICATIONS, LIMITES ET RECOMMANDATIONS	161
7.1 CONCLUSIONS	161
7.2 IMPLICATIONS ET LIMITES	165
7.3 RECOMMANDATIONS	167
RÉFÉRENCES	169
ANNEXE A - QUESTIONNAIRE	177

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.	Périodes consacrées au phénomène de la disparition d'entreprises	51
Tableau 2.	Période I (1930-1945)	54
Tableau 3.	Période II (1946-1965)	57
Tableau 4.	Période III (1966-1975)	60
Tableau 5.	Période IV (1976-1985)	63
Tableau 6.	Age, taille et secteur d'activités des entreprises sous étude	107
Tableau 7.	Caractéristiques personnelles des répondants de l'échantillon	109
Tableau 8.	Secteur d'activités des emplois antérieurs	110
Tableau 9.	Raisons énoncées pour justifier le départ des emplois antérieurs et se lancer en affaires	111
Tableau 10.	Proportion de répondants utilisant chacune des pratiques de management	113
Tableau 11.	Nature des constats ayant conduit à la prise de conscience de la nécessité du redressement	118
Tableau 12.	Événements prévisibles ayant conduit à la prise de conscience de la nécessité du redressement	119
Tableau 13.	Nombre de sources d'informations citées par les répondants et ayant conduit à la prise de conscience de la nécessité du redressement .	120
Tableau 14.	Provenance des sources d'informations	121
Tableau 15.	Paramètre temporel de la conscientisation	121
Tableau 16.	Nature des activités évaluées lors du diagnostic formalisé de cinq répondants	123

Tableau 17.	Nature des problèmes cités par les répondants et responsables de la précarité de la situation	124
Tableau 18.	Nature des problèmes internes à l'entreprise et diagnostiqués par les répondants comme responsables de la crise	125
Tableau 19.	Nature des mesure immédiates ayant été réalisées par les répondants . .	126
Tableau 20.	Nature des plans formels réalisés dans le cadre de la relance par quatre répondants	129
Tableau 21.	Mesures réalisées avec succès dans le cadre du redressement	130
Tableau 22.	Suivi de l'implantation des réformes durant le premier mois suivant l'obtention du financement	131
Tableau 23.	Agents de changement impliqués et nature de leurs activités	133
Tableau 24.	Estimation par les répondants du degré de succès du redressement . . .	135
Tableau 25.	Variation nette moyenne de la main-d'oeuvre suivant le redressement .	136
Tableau 26.	Espace temporel de la réalisation du redressement	137
Tableau 27.	Évolution de la structure financière suivant le redressement	138
Tableau 28.	Évolution de l'indice Zêta suivant le redressement	139
Tableau 29.	Évolution de la marge bénéficiaire nette suivant le redressement	140
Tableau 30.	Évolution du fonds de roulement suivant le redressement	141
Tableau 31.	Corrélation entre l'âge du propriétaire-dirigeant et le succès du processus de redressement	149
Tableau 32.	Corrélation entre l'expérience de gestionnaire du propriétaire-dirigeant et le succès du processus de redressement	150

Tableau 33.	Corrélation entre la formation académique (années) du propriétaire-dirigeant et le succès du processus de redressement	151
Tableau 34.	Corrélation entre l'âge, l'expérience de gestion, la formation académique du propriétaire-dirigeant et l'utilisation des pratiques de gestion (I.P.M.)	152
Tableau 35.	Corrélation entre les pratiques de gestion (I.P.M.) et le succès du processus de redressement	153
Tableau 36.	Corrélation entre les activités de l'agent externe et le succès du processus de redressement	155
Tableau 37.	Corrélation entre les activités étendues de l'agent externe et le succès du processus de redressement	157
Tableau 38.	Corrélation entre les pratiques de gestion (I.P.M) et les activités de l'agent externe	157
Tableau 39.	Corrélation entre l'I.P.M., l'expérience en gestion du propriétaire-dirigeant et le fonds de roulement moyen avant le redressement	166

LISTE DES FIGURES

Figure 1.	Possibilités de réorganisation commerciale en vertu de la lois C-22	23
Figure 2.	Système d'objectifs d'une entreprise en redressement	48
Figure 3.	Règles de base du rétablissement de l'équilibre financier	48
Figure 4.	Modélisation du processus de redressement, Collard, Rodocanachi et Dumont (1985)	67
Figure 5.	Synthèse du cadre général	71
Figure 6.	Synthèse du cadre spécifique	72
Figure 7.	Relations du cadre spécifique ayant été validées	164

«Il est rare que l'entreprise soit en situation financière très grave et que le principal dirigeant soit très bon, et s'il est mauvais, il devrait inévitablement partir, mais cela veut également dire que le conseiller administratif n'assume pas entièrement ses responsabilités».

**Ulf Af Trolle, 1979,
60 ans, ayant réussi 50
redressements en 20 ans.**

CHAPITRE I

CHAPITRE I

LA PME DANS UN MONDE EN MUTATION

Issue de l'aspiration à l'autonomie et du besoin d'accomplissement propre à l'entrepreneur, la PME constitue le noyau intégrateur du développement économique local. Bien plus qu'une simple entité corporative, elle représente un élément actif de son milieu et en ce sens, s'y amalgame jusqu'à en devenir partie intégrante. À ce titre, la PME subit des turbulences continues et conjoncturelles au rythme de cet environnement.

Pour diverses raisons, il appert que certaines PME et/ou leurs gestionnaires ne sont en mesure de suivre le mouvement et encore moins de s'y adapter. Le redressement prend alors tout son sens, visant à assurer la préservation systématique des acquis de l'entreprise, de ses instigateurs, mais également ceux du système économique et social dont ils font partie.

1.1 LA PME

Originant du capitalisme de marché et en tant qu'intervenantes actives de son système économique, les PME favorisent l'accumulation du capital financier et sont le fruit du caractère entrepreneurial de leurs instigateurs. Elles symbolisent également l'aspiration à l'autonomie de ses créateurs, tout en permettant d'optimiser leurs potentiels créatifs. De

plus, selon nombre d'auteurs (Gasse (1980), Kirzner (1982), etc...), elles représentent l'élément de régulation entre l'offre et la demande des marchés, résultant d'une mauvaise affectation des ressources.

La PME est ainsi poussée vers un but ultime, une finalité essentielle, justifiant son implantation et son maintien, soit la création de valeurs économiques durables pour leurs actionnaires (Allaire, Mongeau, Parent, 1991). En situation saine, l'entreprise se doit donc de réaliser son objectif premier, en rémunérant les ressources financières investies et en permettant de générer des liquidités suffisantes pour couvrir les dépenses opérationnelles, tout en respectant ses engagements de brèves échéances (Crucifix, Dorni, 1992).

La PME évoque donc une symbolique valorisant fortement ses créateurs dans le contexte économique actuel. Toutefois, elle ne peut être justifiée, que par l'atteinte d'une rentabilité et d'une liquidité adéquate, permettant dans un cas de générer des bénéfices et dans l'autre, d'assurer son auto-financement. Malgré cette finalité financière et les obligations qui en découlent, bon nombre de PME sont créées et d'autres disparaissent. Malgré tout, elles contribuent considérablement à l'activité économique et au bien-être collectif de la société dont elles font partie à part entière.

Dans une économie où le taux de chômage demeure constant et à un niveau très élevé, la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois demeure une préoccupation de toute première importance, toutefois le maintien de ceux en place l'est davantage.

En 1989⁽¹⁾, le Canada dénombrait 932 396 entreprises, dont 25,2% au Québec, de ce nombre, 98,7% (incluant les travailleurs autonomes) étaient des PME (moins de 100 employés secteur de la transformation et 50 dans les autres). Depuis la dernière décennie, les PME sont principalement responsables de l'emploi sur le territoire canadien. À ce titre, rappelons, que ces mêmes PME, versaient alors 67,1% de l'ensemble de la masse salariale.

Même si la PME constitue une part prépondérante et grandissante de l'économie canadienne, le signe le plus évident de l'importance de son rôle économique est sa contribution à la création d'emplois. À ce chapitre, au Canada durant la période 1979-1989, les seules PME de moins de 50 employés ont contribué à 81% du total net de la création pour plus de 2 100 000 emplois au total ⁽¹⁾.

Bref, les PME sur la dimension de l'emploi, constituent la véritable force motrice du développement local, qui plus est, représente une alternative de croissance privilégiée, particulièrement en région rurale, éloignée des grands centres urbains. Elle peut donc contribuer au développement des régions, particulièrement dans celles qui sont empreintes à la dévitalisation et au processus de rationalisation de la grande entreprise.

Il est intéressant de constater l'influence de la PME et de ses emplois dans une perspective locale et nationale. Toutefois, l'environnement économique entourant la PME dépasse déjà très largement ces simples contingences territoriales.

⁽¹⁾ source: La petite entreprise au Canada, 1991, I.S.T.C.

À l'heure des grands regroupements économiques, tels: le Marché Commun Européen, le projet d'accord tripartite de libre échange regroupant le Canada, les États-Unis et le Mexique (A.L.E.N.A.) et la C.E.I., il va de soi que la mondialisation des marchés devient inéluctable. Ces nouveaux éléments impliquent une polarisation de l'activité économique et feront évoluer encore plus rapidement l'environnement externe, déjà très turbulent de la PME. De plus, les nouvelles règles du jeu qui seront imposées modifieront de façon substantielle les marchés concurrentiels et le contexte d'incertitude dans lequel les PME et leurs gestionnaires se doivent d'évoluer.

Il est souvent fait état de l'influence du contexte économique, de ses impacts sur la variation du volume d'activités de la firme, ainsi que de ses répercussions sur le succès ou l'échec d'une entreprise, cependant ces variables externes ne peuvent être à elles seules tenues responsables des constats organisationnels. Il faut préalablement se rappeler que ce sont des individus, des gestionnaires qui en tracent et gouvernent les destinées. Bien qu'il soit avancé parmi les causes de défaillance (Dolan, 1983), l'impact des conditions économiques générales sur les difficultés des entreprises, il n'en demeure pas moins commode à apprécier et bien peu de recherches permettent d'approfondir la relation entre le ralentissement de l'activité économique et la défaillance. La plupart des études tendent à démontrer que les causes de défaillance ou de succès d'entreprises sont attribuables principalement à des facteurs micro-économiques, relevant du cadre interne spécifique à chaque entreprise. Toutefois, l'environnement pour sa part, possède également ses incidences organisationnelles.

En effet, les travaux de l'américain d'Altman (1983), ont mis en relief pour la période 1950-1981, que le nombre de défaillances (failures) d'entreprises est corrélé positivement avec diverses variables, tels: l'encadrement du crédit, son coût et le nombre de création d'entreprises. Ainsi, la vulnérabilité d'une organisation est étroitement liée à l'accessibilité et aux conditions du marché des capitaux et à l'inflation.

En ce sens, la récession qui se termine aura apporté des modifications significatives en terme concurrentiel, sur la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières. De plus, elle aura laissé derrière elle des traces tangibles de ses effets sur l'échiquier économique environnant la PME. Ces éléments de contrainte externe sur lesquels le gestionnaire ne possède que peu d'influence, mais qui peuvent favoriser ou menacer la survie de l'organisation, tels: le resserrement des politiques de crédit, la réforme de la loi (C-22) concernant l'insolvabilité et la faillite, etc..

La plupart des études statistiques micro-économiques portant sur les causes d'insuccès en entreprises (Altman, Dunn & Bradstreet, etc..) concordent principalement, tant qu'à elles, sur deux éléments significatifs, à savoir le comportement de la firme, particulièrement à celui des dirigeants et les causes relevant de sa structure financière.

Sur l'axe managérial, les crises vécues par l'entreprise relèvent principalement du profil des dirigeants et de leurs erreurs de gestion en terme d'incompétence administrative, d'inexpérience, d'excès de centralisation, de manque de planification, etc...

D'un point de vue financier, les problèmes liés à la structure des PME se caractérisent par la sous-capitalisation ou le surendettement. La rationalité limitée, une répulsion de l'entrepreneur à s'adjoindre de nouveaux actionnaires (fortement sensibilisée aux coûts d'agences), les restrictions financières, une aversion naturelle pour le risque et une capacité limitée d'injection de capitaux propres, ne sont là que quelques-unes des variables explicatives de cet état de fait (Surret, 1983). En réalité, la sous-capitalisation oppose la PME à une sur-utilisation des leviers opérationnels et financiers et ampute d'autant leur capacité à générer des bénéfices.

Ainsi, les PME peuvent être considérablement affectées par divers éléments, tant externes qu'internes à l'organisation. Ces catalyseurs de crise peuvent représenter des opportunités de succès organisationnel ou à l'inverse, l'effet levier projetant la PME vers la défaillance.

1.2 L'ÉCHEC: UNE RÉALITÉ STATISTIQUE

Pour la seule année civile 1992⁽²⁾, le Québec dénombrait 5 353 faillites commerciales, soit plus de 37% du total canadien. Ces entreprises présentaient le passif le plus élevé au Canada (3 201 519 461 \$), représentant plus de 43% du passif des entreprises canadiennes faillies (7 374 211 590 \$). Pour sa part, le Saguenay-Lac-St-Jean n'échappe pas aux coûts directs des faillites commerciales. À ce chapitre, le centre urbain Chicoutimi-Jonquière, dénombrait en 1992 à lui seul, 256 faillites commerciales, soit 4,8% du total québécois et présentait un passif de 58 411 787 \$.

Dans une vision sociale, il apparaît cependant extrêmement difficile d'en pondérer les coûts directs et indirects, résultant de la défaillance. De plus, à notre connaissance, aucune étude ne s'est véritablement penchée sur cette problématique. Ces coûts n'en demeurent pas moins présents et des plus considérables. Nous ne pouvons qu'énumérer non-exhaustivement les paiements de transfert des différents paliers de gouvernements en terme de programmes sociaux, tels que les prestations d'assurance-chômage versées aux travailleurs licenciés, les allocations de sécurité du revenu, etc... Nous ne pouvons pas plus faire abstraction des différentes incidences occasionnées par la perte d'emplois, notamment, la diminution des impôts et taxes perçues, l'augmentation de la criminalité, les pertes financières assumées par l'individu et ses créanciers.

(2) Consommation Corporations Canada, Bureau du Surintendant des faillites.

Sommaire des statistiques annuelles pour l'année civile 1992.

Dans un axe reliant l'entreprise à son environnement économique, la faillite en elle-même se doit d'être considérée comme l'apurement des pertes d'efficacité du système, favorisant l'émergence d'unités plus productives, donc plus performantes. Malgré tout, la PME étant un sous-système d'un système économique, sa défaillance peut occasionner une série de rebondissements ou une réaction en chaîne, comportant des effets multiplicateurs sur les entreprises placées tant en amont qu'en aval de ses activités.

1.3 LE REDRESSEMENT UN SUJET D'ACTUALITÉ

D'un point de vue théorique et ce, avant la seconde moitié de la décennie 80, les questions relatives au redressement des petites et moyennes entreprises en difficulté n'ont jamais bénéficié d'un grand intérêt de la part des chercheurs; le succès, la croissance et le développement étant au centre de la problématique des sciences de l'administration. Pourtant le déclin, l'insolvabilité et la faillite impliquent souvent des coûts pouvant largement compenser l'investissement et les efforts que représente le redressement (Auger et Lalonde, 1982).

Qui plus est, à une époque où le taux de chômage est élevé et où l'on assiste à une croissance effrénée du niveau de faillite et à la sortie de deux crises économiques consécutives, le redressement d'entreprises reprend alors tout son sens. En effet, c'est l'engouement public pour les métastratégies de redressement de grandes entreprises et les individus qui les réussissent (ex.: Chrysler), qui rend justice et pousse l'intérêt collectif à approfondir ce champ d'intervention longtemps délaissé par les chercheurs.

1.4 LES PME: SYSTÈME EN MUTATION

L'évolution de l'entreprise, tout comme celle de l'être humain, se caractérise par une suite de crises évolutives, lui permettant d'accéder à la maturité et à la viabilité à long terme (Robidoux, 1980). Ouverte à son environnement, la PME se doit de réagir rapidement à ces agressions. (La capacité d'adaptation de ses structures, représente l'élément clé de son développement.) Cette échappatoire de l'entropie et du déclin, nécessite toutefois une grande flexibilité, une instantanéité de réaction des dirigeants en place, ainsi qu'une aisance à générer l'innovation.

Véritable agent intégrateur du changement organisationnel, le gestionnaire est d'abord et avant tout le maître des stratégies organisationnelles et de leurs mises en oeuvre. Cependant, son degré de compréhension du problème, sa façon de l'aborder et son implantation nécessitent d'imposantes qualités de gestion et de communication. Il n'en demeure pas moins que ces aptitudes relèvent davantage du gestionnaire que de l'entrepreneur, ce dernier fondamentalement orienté vers l'action et le développement.

On peut ainsi conclure que la véritable force des PME réside dans sa capacité d'innovation et d'adaptation propre à sa taille. Cette responsabilité incombe donc aux stratèges et à leur capacité à assumer pleinement un rôle d'agent de changement, pouvant permettre d'accéder ou de retrouver rentabilité et prospérité.

À ce titre, le temps devient un facteur déterminant du succès, en redressement. Le gestionnaire se devant d'assimiler rapidement le cadre et les aboutissants d'une problématique, l'urgence d'une situation, afin de générer des alternatives et mettre en application des solutions pragmatiques. Cette façon d'être et d'agir relevant d'une plus grande rigueur managériale et d'une utilisation plus rationnelle des ressources afin d'aspirer à l'atteinte d'une productivité se rapprochant toujours plus de l'efficacité.

Finalement, si l'on considère l'ensemble des répercussions, tant économiques que sociales, qu'entraîne l'échec ou la faillite de la PME, il devient alors primordial de contribuer de façon significative à la compréhension du processus de redressement. C'est dans cet esprit et par l'étude des facteurs favorisant le succès d'un tel processus que cette recherche prend alors tout son sens. L'intérêt devient ainsi grandissant et permettra, dans une certaine mesure, à établir les balises d'un modèle d'application pragmatique orienté vers l'action et vers la préservation des acquis collectifs.

CHAPITRE II

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DU PROCESSUS DE REDRESSEMENT EN PME

2.1 LE REDRESSEMENT

Consolidation, restructuration, revitalisation ou relance, les appellations et définitions du redressement sont nombreuses et nuancées. Tout comme une multitude de notions théoriques, le concept de redressement puise ses origines dans un champ d'intérêt émergent de la pratique commerciale. Toutefois, l'ensemble des applications qu'on lui accorde s'articule autour de deux éléments, soit l'aspect de crise et l'intérêt des acteurs à maintenir les activités de l'entreprise.

2.1.1 Définition

En droit commun, le redressement (terminologie instituée en 1985 en remplacement du concept de règlement judiciaire) se définit comme une procédure judiciaire destinée à permettre la sauvegarde de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi, ainsi que l'apurement du passif (PLI, 1990). Il va de soi que cette définition englobe diverses notions tant légales que financières. Toutefois, afin de confondre cette vision dans un cadre plus spécifique, il faut au préalable ramener ce concept dans son sens premier, à savoir qu'il est une profonde transformation et un changement organisationnel en soi.

À ce titre, Beaudoin (1990), conceptualise le changement en terme de rythme de la transformation. Selon l'auteur, le changement ne peut être imposé que par un virage concurrentiel ou par un événement mettant en péril la survie de l'entreprise. L'auteur les caractérise sous quatre formes, soit: radicale, parallèle, pilote et graduelle. Les changements radicaux impliquent une implantation immédiate et irréversible, particulièrement associée en entreprises, à des problèmes occasionnés par le marché de la concurrence ou à la non-rentabilité chronique. Les changements parallèles impliquent une période de transition où l'entreprise opère en situation modifiée en parallèle et en comparaison avec la situation antérieure. Les changements pilotes ont, par définition, un aspect impliquant une certaine réversibilité, donc demeurent exploratoires. Finalement, les changements de type graduel tant qu'à eux, possèdent un caractère étagé, progressif et lent.

Afin de cerner notre problématique et ainsi focaliser notre champ d'intérêt, nous nous limiterons à deux types de changement, soit le graduel et le radical.

Les changements graduels ou de nature adiabatique (Einstein, Ehrenfest, 1911 et Born, Fok, 1927) sont des changements évolutifs et lents de l'environnement. Ces changements peuvent être planifiés, laissant donc à l'entreprise toute latitude pour s'y adapter. Ces phénomènes n'entraînent en général que peu d'effet sur l'organisation. À l'inverse, les changements non-adiabatiques ou radicaux (Allaire, Firsirotu, 1985) représentent des changements majeurs, globaux et rapides. Ils surviennent en général en période de crise réelle ou appréhendée.

Allaire et Firsirotu (1985, 1989) distinguent quatre typologies de stratégies radicales pouvant permettre d'affronter ces changements, soit: la transformation (adaptation de l'organisation), la réorientation (réallocation des ressources), la revitalisation (amélioration de la performance) ou le redressement, qui vise à assurer la survie de l'organisation mal adaptée à son contexte.

Miller et Friensen (1980), pour leur part, ont défini quatre typologies de transformation radicale de la grande entreprise, dont les paramètres sont relativement rapprochés l'un de l'autre, à savoir, le redressement, la consolidation du développement, la revitalisation et le retournement de situation. Il est à noter que la terminologie de retournement de situation ou «turnaround management», fut employée pour la première fois par Eisenberg (1972). Le retournement de situation y est décrit comme l'un des neuf «Archétypes de transformation organisationnelle». Une telle évolution se produit lorsqu'une organisation arrive à retrouver un niveau de résultats passable après avoir traversé une période critique pendant laquelle la survie même de l'entreprise était en jeu. Les principaux éléments de différenciation entre le retournement de situation et les autres modèles de transformation résident sur quatre niveaux, soit:

1. l'omniprésence de l'aspect de survie;
2. l'élément temporel, en effet le retournement de situation s'effectue sur une courte période (1 à 3 ans);
3. la rentabilité, car l'entreprise «retournée» passe d'un état de décroissance à une légère amélioration, mais toujours inférieure à son secteur d'activités;
4. la prépondérance de la gestion d'urgence, axée sur la trésorerie à court terme.

À ce stade, retenons que la définition du redressement utilisée pour fins d'étude et de traitement, sera celle associée au retournement de situation (Eisenberg, 1972, Miller et Friensen, 1980). Il s'agit donc d'une stratégie ayant comme objectif de résorber les contrecoups organisationnels d'un changement radical (Miller, Friensen, 1980), imposé en période de crise réelle ou appréhendée (Allaire, Firsirotu, 1985), donc celle d'un processus de gestion.

2.1.2 Le redressement: un processus de gestion

En matière de gestion stratégique, cette notion de redressement, se retrouve implicitement par le biais des modèles proposés reposant sur l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Les modèles de planification stratégique développés par Simon (1960), Chandler (1962), Cyert et March (1963), Steiner (1963) Ansoff (1965) et Glueck (1980) en sont des exemples.

Tant qu'à elles, les définitions d'une stratégie sont nombreuses, elles s'articulent toutefois, non exclusivement, autour de trois éléments principaux que sont, l'avantage comparatif, les objectifs ou l'environnement (D'Ambroise, 1989).

Pour sa part, Miller (1982) apporte une dimension pragmatique à la stratégie, il l'envisage comme un groupe de décisions critiques destinées à situer l'entreprise dans l'environnement, à déterminer des objectifs, à établir le mode de développement de l'entreprise et à affecter ses ressources en ce sens.

L'élément stratégique du redressement prend alors toute son importance et le fait ressortir en corollaire aux principes de management liés à la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et aux fonctions des activités de marketing, de finance, de sécurité, d'opération et de comptabilité inhérentes à l'entreprise (Fayol (1910), Terry (1972), Koontz et O'Donnel (1979). Il implique une analyse rationnelle, basée sur un diagnostic de la situation problématique et orientée vers une action. Il présume également de l'efficacité de l'utilisation des ressources tant humaines, financières, informationnelles que matérielles, dans une perspective à long terme et dans une conscientisation de l'évolution du contexte environnemental de l'entreprise.

2.1.3 Pourquoi redresser?

Par delà le phénomène de mode qui entoure la problématique du redressement, l'entreprise sujette à des difficultés est au centre d'une réalité très significative, selon certaines statistiques, plus de 20% à 30% des PME voient leur viabilité menacée et doivent un jour ou l'autre procéder à un redressement, afin d'éviter la défaillance.

Les coûts économiques et sociaux de la faillite sont exorbitants. Les seules données de 1992 concernant les faillites au Canada, telles que citées précédemment, en démontrent bien l'importance.

En ce sens, les motivations des pouvoirs publics et celles des créanciers sont aisées à comprendre et leurs intérêts à la préservation des acquis le sont davantage. Cette motivation incombe également aux propriétaires-dirigeants, à leurs familles ainsi qu'aux actionnaires. Le chef d'entreprises et l'actionnaire préservant le patrimoine financier investi ou déposé en garantie. Ils ne sont encore pas les seuls à démontrer de l'intérêt, les salariés de l'entreprise qui souhaitent garder ou réintégrer leurs emplois, les cadres de grandes entreprises recherchant l'indépendance par la reprise d'une PME, le chômeur désirant retrouver un emploi, l'entrepreneur cherchant une croissance externe de ses activités, etc..., en sont d'autres exemples (Besco, 1990).

causation } Le redressement, tel que nous l'entendons, est donc une option stratégique radicale utilisée par l'entreprise afin de la prémunir d'une crise réelle ou appréhendée. Son caractère offensif et sa nécessité sont indéniables. Il n'en demeure pas moins que le succès d'un tel processus n'est pas assuré. De nombreux intervenants y sont peut être impliqués, mais peu d'entre eux en seront imputables.

2.2 LES ACTEURS DU REDRESSEMENT EN PME

Trois catégories d'intervenants sont impliquées dans le processus de redressement en PME. Le groupe d'intérêt principal (le propriétaire-dirigeant et les actionnaires), le groupe lié à l'interne (les employés) et des intervenants d'intérêt externe (syndicat, banque, dans certains cas, des agents de changement externes, etc...). Pour certains, leur rôle peut apparaître secondaire, alors que pour d'autres, la pertinence de leur intervention est évidente. Toutefois, c'est l'action concertée de chacun, dans leur champ respectif d'intervention, qui peut favoriser la réussite d'un tel processus.

«Tous ce qu'il sait, c'est que quelque chose ne va pas. La plus importante partie de la consultation est d'aider le gestionnaire ou lui permettre de définir le problème, par la suite il sera à même de décider du type d'aide dont il a besoin.»

Schein (1969), p.4
(Traduction libre)

Les principaux agents de transformation organisationnelle en PME sont leurs propriétaires-dirigeants. En effet, il revient au chef d'entreprise de passer d'un état de «crise du management à un management de crise» (Giordano, 1988). Le leadership et la communication constituant alors les supports essentiels du changement.

↳ Les employés possèdent également un rôle de premier plan en matière de redressement, il leur est accordé la tâche et la capacité de favoriser, par leur collaboration, l'aspect tactique de la mise en oeuvre des mesures découlant de cette stratégie (rationalisations, coupures de postes, etc...).

↳ Les syndicats, pour leur part, se doivent par leur mission de contribuer au bien-être de leurs membres et au maintien des acquis liés à l'emploi. Ils peuvent également contribuer socialement à titre de partenaire de la relance, à atténuer les contrecoups de la résistance au changement.

↳ Les créanciers jouent également un rôle prépondérant dans ces interventions de redressement. Ces derniers possédant en effet l'épée de Damoclès qui surplombe l'entreprise, permettant d'assurer le maintien des opérations ou simplement provoquer sa liquidation.

C'est finalement le consultant externe à l'organisation (juge et bouc émissaire), qui peut plus aisément et à demande, favoriser l'émergence d'un diagnostic, l'exposer et orienter, si tel est le cas, la restructuration des activités et l'intégration des mesures correctrices.

2.3 LES ASPECTS TEMPORAUX DU REDRESSEMENT ORGANISATIONNEL

La conscientisation à la nécessité du redressement constitue l'amorce du processus. Cet aspect temporel du redressement en est possiblement le facteur le plus déterminant. Il en détermine les limites technico-légales de la faisabilité et de son implantation, mais également l'ampleur de la dégradation de l'entreprise.

2.3.1 Les limites temporelles de la réalisation du redressement

Comme nous l'avions mentionné préalablement, les changements peuvent prendre diverses formes (Levis, Merry, 1986, Giroux, 1991). Toutefois, plusieurs auteurs, à ce chapitre, classifient le changement en opposition à l'axe temporel et évolutif de la dégradation de la profitabilité, de la liquidité et/ou des marchés de l'entreprise (Miller & Friensen, 1980, Allaire et Firsirotu, 1984). Le redressement peut donc être réalisé à certaines étapes de cette dégradation menant à la défaillance.

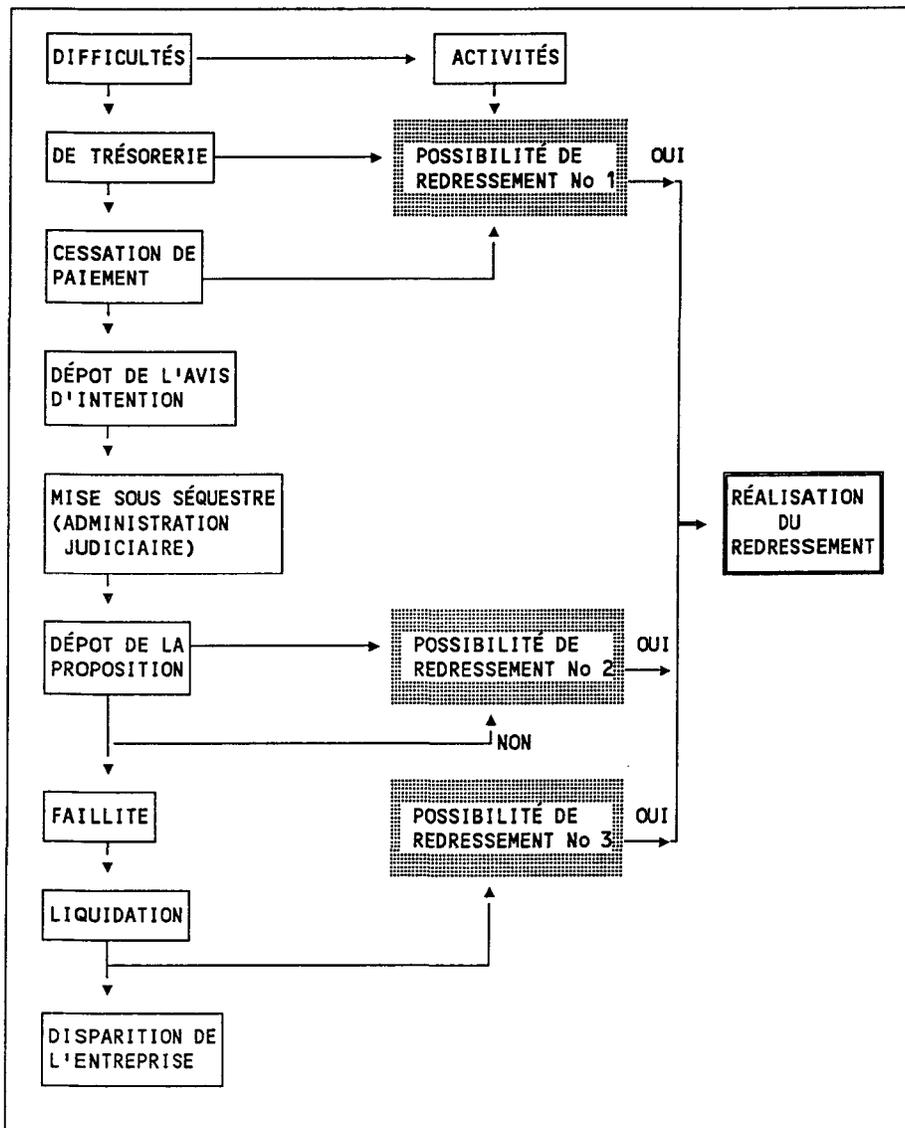
D'un point de vue juridique, la nouvelle loi C-22 concernant l'insolvabilité et la faillite entrée en vigueur le 30 novembre 1992, apporte au champ législatif une nouvelle appellation plus près du schème administratif. En ce sens, la Réorganisation Commerciale, en vertu de l'article III, section 1 de cette loi, prévoit une période pouvant atteindre six mois, suivant le dépôt de l'avis d'intention d'une proposition.

Durant cette période, le législateur suspend les procédures des créanciers contre le débiteur insolvable ou contre ses biens (art. 69 (1) a), afin de lui permettre de déposer, lors de l'assemblée des créanciers, une proposition (art. 69 (1)) de règlement des passifs et ainsi permettre la réorganisation de l'entreprise, sans avoir à mettre fin à ses activités (voir figure 1).

Il devient alors primordial d'amorcer le redressement dès les premiers signes de la dégradation de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise maximise l'utilisation des ressources temporelles, ainsi que de ses contraintes. Pour ce faire, il importe que le propriétaire-dirigeant s'éveille rapidement à la situation de crise et à son urgence.

Figure 1

Possibilités de réorganisation commerciale en vertu de la lois C-22



Modélisation par nos soins.

2.3.2. La conscientisation ou l'éveil du propriétaire-dirigeant

L'éveil à la nécessité du redressement implique donc préalablement la prise de conscience par le propriétaire-dirigeant de l'existence d'une adéquation entre une situation constatée et une situation désirée. Cette dimension émotionnelle et cognitive (Tjosvold, 1984; Simon, 1987) influe négativement sur l'objectivisme du gestionnaire, malgré des critères purement rationnels le poussant à découvrir cette situation de crise. En ce sens, il peut en découler deux types de comportement, soit l'évitement et la fuite (Argenti, 1976).

Face aux comportements de fuite et d'évitement, l'entrepreneur se devra d'être sensibilisé par l'externe à l'urgence de la situation. Le plus souvent, les banques et les fournisseurs (D'Ambroise; Lalonde, 1980) assumeront ce rôle et ce, en devenant les instigateurs du mouvement (suivi plus serré des liquidités, rappel du crédit, etc...). L'élément déclencheur de cette conscientisation sera alors produit, à la suite d'un manque de liquidité minimum nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

De plus, l'élément de conscientisation est intimement lié à l'horizon de planification de l'entreprise. Selon D'Ambroise et Lalonde (1980), la grande majorité des entreprises faillies possèdent un horizon de planification de 6 semaines. Il va sans dire que, dans cette perspective, les propriétaires-dirigeants sont associés à un risque temporel, celui d'un éveil trop tardif à la situation. Cette limitation temporelle fait en sorte de compromettre le succès d'un processus de redressement, intimement lié au manque de planification formelle de la PME. Cette dissonance entrave d'autant la capacité virtuelle de l'entreprise à réagir.

Cette capacité d'action se juxtapose à la dégradation de la rentabilité et des liquidités de l'entreprise. Il devient alors indispensable de saisir la vision financière et ses limites, afin de mieux cerner la problématique ainsi que les paramètres du redressement.

2.4 LIMITES DE L'APPROCHE FINANCIÈRE DANS LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS

L'analyse financière traditionnelle, en matière de redressement, possède un caractère informationnel fondamental; malgré cela, elle possède également ses limites en terme de compréhension du processus.

«Le bon gestionnaire construit sur des bases solides et ce, avec un capital suffisant. Il possède également une idée réaliste du niveau maximum d'endettement pouvant être supporté sans ébranler les fondations de l'entreprise. Le bon gestionnaire sait que les problèmes financiers ne sont pas la cause du déclin ou de la faillite, mais l'une de ses résultantes.»

Farvolden (1992), p.10
(Traduction libre)

2.4.1 L'analyse financière: un indicateur

L'usage généralement répandu de l'analyse financière traditionnelle, consiste à recourir, à posteriori, au calcul d'un certain nombre d'indicateurs ou de ratios pour évaluer la santé financière d'une entreprise et à les comparer à des normes générales ou particulières au secteur d'activités de l'entreprise.

Toutefois, il apparaît que cette approche soulève un certain nombre de faiblesses (Chicha, 1984) atténuant sa validité en matière d'évaluation de risque et de rendement stratégique, à savoir:

- les indicateurs ou ratios basés sur les données d'états financiers, sont interprétés le plus souvent en eux-mêmes sans tenir compte des besoins et de la situation particulière de l'entreprise dans son ensemble, ni des caractéristiques de sa stratégie, ni de son stratège et du contexte environnemental;
- les normes référentielles, qu'elles soient générales ou sectorielles, sont établies à partir de moyennes qui n'autorisent pas un diagnostic défavorable ou favorable du simple fait qu'une entreprise donnée s'en écarte plus ou moins;
- les informations comptables qui la soutiennent, en situation de crise appréhendée, peuvent s'avérer manipulées (Caldwell et O'Reilly, 1982), de piètre qualité et peu standardisées.

L'analyse financière traditionnelle, conserve quand même, un caractère informationnel essentiel et contribue en indiquant au gestionnaire, dans une certaine limite, la précarité, les limites et la marge de manoeuvre d'une entreprise dans un contexte de crise.

2.4.2 L'analyse discriminante: un signal d'alarme

Plusieurs auteurs ont effectué des recherches pour donner une base plus objective à l'estimation du risque de défaillance, orientées sur la faillite. L'analyse discriminante, fondée sur une approche statistique multidimensionnelle, s'appuie sur l'examen des états financiers de l'entreprise et consiste à combiner un ensemble de ratios. Statistiquement significatives, ces variables ont démontré que les signes précurseurs de dégradation d'exploitation sont décelables plusieurs années avant la défaillance. Détectée à temps, cette dégradation peut être freinée, voire même stoppée (Daigne,1976).

Véritables signaux d'alarme, ces modèles de détection présentent un intérêt majeur en matière de prédiction de faillite et en redressement, mais souffrent cependant de sérieuses lacunes. Citons le besoin de réactualisation constante de ces ratios statiques en opposition à un environnement changeant, ainsi que la non-intégration des variables humaines et socio-économiques, ainsi que du risque de dégradation d'une situation donnée en fonction de la perception des intervenants financiers externes à l'organisation.

Pour conclure, les études portant sur l'examen de la structure financière, la rentabilité et la gestion d'entreprise, demeurent utiles pour faire état de la situation de crise et à baliser les incidences tactiques du redressement. Ces ratios n'en demeurent pas moins appréciables et indispensables en terme stratégique, mais relèvent d'un intérêt purement opérationnel. En ce sens, il n'explique en rien le processus de redressement, mais apporte des éléments objectifs à sa compréhension.

Cette approche financière fait ressortir une autre dimension de la problématique du redressement, soit son utilisation. Dans son application, elle pourrait, amener le gestionnaire à faire un constat objectif de la nécessité du redressement. Cette assumption laisse donc supposer de son utilité, dans le cadre d'une pratique des techniques de gestion par le propriétaire-dirigeant et les gestionnaires en place.

2.5 LA GESTION DU REDRESSEMENT

«La défaillance d'une entreprise, c'est la défaillance de la gestion. Des conditions économiques difficiles, un repositionnement des marchés, une compétition accrue, un désastre ou une fraude ne sont pas des causes de faillite, de faibles qualités de gestion, elles le sont.»

Farvolden (1992), p.109
(Traduction libre)

2.5.1 Limites théoriques du management dans la compréhension du processus de redressement en PME

Le redressement d'une entreprise implique un dysfonctionnement et un changement, en lui-même, une rupture et un passage d'une phase d'entropie ou de déclin à un stade de relance suivi d'une stabilité essentielle à la création de valeurs économiques. À ce titre, il se doit d'être considéré comme une véritable transition impliquant un certain nombre de bouleversements des structures établies.

Les changements organisationnels planifiés préoccupent les chercheurs depuis le début du siècle et ont donné suite à de nombreuses théories dans le champ du développement organisationnel, passant de l'enrichissement des tâches (Herzberg, 1959) jusqu'aux programmes de qualité. La grande majorité des modèles de changement ont cependant été plus normatifs que descriptifs.

Ces études placent davantage l'accent sur la façon dont les organisations devraient changer, qu'ils n'examinent la manière dont les organisations changent effectivement (Anderson, 1982). C'est donc dire qu'ils n'expliquent que superficiellement la véritable manière dont les organisations changent dans la pratique, qui plus est, ces modèles se sont historiquement centrés sur la grande organisation, fortement différenciée de la PME.

2.5.2 L'importance des principes de gestion dans le succès du processus

Auger et Lalonde (1982:8) apportent une définition pragmatique au processus de redressement, ils le conceptualisent ainsi:

« Un ensemble d'activités administratives organisées à l'intérieur d'une période donnée, dans le but de résoudre les difficultés d'une entreprise en situation de crise.»

Dans le cadre des activités courantes ou de développement d'une entreprise, plusieurs études ont démontré la pertinence et les effets bénéfiques de l'utilisation formelle

des pratiques (activités) de management et de leurs incidences sur le rendement d'une organisation. La planification, la direction, l'organisation et le contrôle étant les fondements même de ces activités.

Malgré ce et encore aujourd'hui, bon nombre de PME ne les utilisent pas de façon systématique, ni même partielle. Pourtant la planification, à titre d'exemple, est importante en PME, voire même que sa présence (ou son absence) conditionne leur survie (Robinson et Pearce, 1984) et leur performance en terme de ventes et de profits (Ackelsberg et Arlow, 1985).

D'un point de vue théorique et pratique, cet aspect gestionnel de la problématique du redressement nous concerne directement. Il nous apparaît, par hypothèse, pouvoir s'avérer une entrave au succès du processus.

Il n'en demeure pas moins que celui qui détient les destinées organisationnelles devient imputable du succès ou de l'échec du redressement. À ce titre, ses caractéristiques et aptitudes gestionnelles apparaissent essentielles à la réalisation du processus.

2.6 LE RÔLE CLÉ DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT DANS LE SUCCÈS DU PROCESSUS.

«La principale cause de déclin d'une entreprise se sont ses dirigeants»

Bibeault (1982), p.25.
(Traduction libre)

«Seuls les plus sages d'entre les sages et les plus sots d'entre les sots ne changent jamais»

Confucius, (Analectes)

Le propriétaire-dirigeant représente l'élément polarisateur de la conception et de l'implantation de la stratégie de redressement. Ses caractéristiques peuvent toutefois apparaître antinomiques aux exigences que commandent l'urgence et les implications de la situation.

2.6.1 Le rôle du propriétaire-dirigeant

La PME peut évoluer, se transformer au rythme que lui imposent ses environnements; toutefois, il relève de l'autorité du propriétaire-dirigeant, d'instaurer le tempo nécessaire à sa mise en oeuvre. Véritable agent intégrateur du développement organisationnel, le propriétaire-dirigeant demeure l'élément clé du développement ou de l'entropie de l'entreprise.

2.6.2 Éléments psycho-sociologiques du propriétaire-dirigeant

Fondamentalement entrepreneur, le propriétaire-dirigeant possède des caractéristiques psycho-sociologiques propres à son caractère. Plus utilisateur que générateur de bénéfices (Ansoff, 1976), le propriétaire-dirigeant à succès est avant tout doté d'un caractère intuitif, extraverti, créatif, désirant l'autonomie et orienté vers l'action et le développement. En recherche de satisfaction du besoin de réalisation (McClelland, 1961), l'entrepreneur concorde avec le comportement du preneur de risque (Brockhaus, 1976).

2.6.3 Ses limites

Souvent de formation technique, l'entrepreneur, en opposition avec le cadre d'une grande entreprise, ne possède habituellement que peu de formation en gestion, le limitant dans sa capacité à résoudre méthodologiquement un dysfonctionnement organisationnel.

Alors que l'on exige du gestionnaire une grande capacité à résoudre des problèmes de façon claire, logique et analytique (plus adapté en période de crise), l'entrepreneur, quoi qu'aussi persévérant, diverge sur la méthode pour résoudre le problème. Il affronte la crise en prenant des mesures immédiates qui aideront l'entreprise à surmonter les difficultés plutôt que de résoudre véritablement la crise dans une plus longue perspective (Collins et al, p.240).

2.7 OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette recherche vise donc à identifier les facteurs internes pouvant favoriser la réussite d'un processus de redressement, tout en essayant de pondérer l'influence d'intervenants externes à l'organisation dans un tel processus. Nous consacrerons cette recherche au champ d'étude spécifique des changements organisationnels. Plus particulièrement à celui du processus de redressement et ce, par l'étude des caractéristiques et des pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant, ainsi que par l'influence du rôle des agents de changement dans le succès des processus de redressement appliqués à la PME.

Cette recherche descriptive et normative, vise donc à établir un modèle comportemental du propriétaire-dirigeant de PME en telle situation, dans un cadre conceptuel issu du champ théorique administratif du management.

La première question de recherche sera fortement inspirée de la dichotomie existante entre ce que la littérature définit comme une condition préalable à la réussite d'un plan de redressement en grande entreprise, soit la nécessité de provoquer un changement même à la direction de l'organisation et de l'incapacité pour la PME de se détacher du propriétaire-dirigeant, souvent même fondateur, à savoir:

Quelles sont les caractéristiques personnelles et les pratiques administratives du propriétaire-dirigeant qui procède à un redressement (retournement de situation) d'une PME?

Pour sa part, la seconde question, concernera le processus de redressement en lui-même et visera à déterminer de quelle manière il s'opère en PME.

Finalement, nous étayerons nos connaissances sur le succès en matière de redressement à partir d'une analyse hypothétique, selon laquelle, les caractéristiques personnelles, les pratiques administratives et l'intervention d'un agent de changement externe pourrait-être reconnu comme des éléments pouvant favoriser son succès.

CHAPITRE III

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL DE LA DYNAMIQUE ET DU PROCESSUS DE REDRESSEMENT EN PME

3.1 L'APPORT DE LA FINANCE DANS LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS

Le corpus théorique et littéraire issu du schème financier du redressement est relativement restreint. Il en émerge une série de concepts inhérents à la politique financière de la firme, donc au choix et à l'incidence de la structure financière, des causes de la dépravation des liquidités, ainsi qu'à l'influence de la perception des intervenants financiers sur le rythme de la dégradation de l'entreprise.

Malgré tout, cette dimension financière détermine et balise certains fondements, ainsi que les limites tactiques du redressement. De surcroît, elle s'intègre dans une notion plus générale relevant de la stratégie d'entreprise.

3.1.1 La stratégie financière

Il est surprenant de constater que peu d'auteurs se sont attardés à l'étude de la stratégie financière de l'entreprise proprement dite. Suivant la littérature, Donaldson (1971, 1985), Fruhan (1979) et Allaire, Mongeau et Parent (1991), en sont les rares exceptions.

De cette littérature, il en ressort un constat général, articulant la stratégie et la finalité financière en relation avec l'obligation de l'entreprise de créer une valeur économiquement durable pour l'actionnaire (Allaire, Mongeau, Parent (1991)) et ce, en générant un taux de rendement sur l'avoir des actionnaires (ROE) plus élevé que celui attendu de l'entreprise (ROE/KE). Le rendement attendu (KE) dépendant notamment du taux de rendement sans risque et du risque β de l'entreprise par rapport à l'ensemble du marché, tout en visant la création et le maintien d'un haut niveau de mobilité financière (Donaldson (1971,1985); Fruhan (1979)).

Pour Fruhan et Donaldson, cette mobilité se traduit par la capacité de l'entreprise d'influencer le rythme des mutations des ressources économiques d'une forme en une autre et ce, afin d'appuyer ses besoins découlant de la stratégie. Cette notion de mobilité se traduisant dans la pratique par la création et le maintien d'un haut niveau de liquidité et de flexibilité financière. Dans les faits, la liquidité pouvant se mesurer par les disponibilités d'encaisse, des titres négociables, des crédits aux opérations, ainsi que par les crédits exceptionnels. La flexibilité constitue en contrepartie, la capacité effective d'une entreprise à accéder à ces liquidités, la potentialité des actionnaires au réinvestissement et le pouvoir de transformation des passifs ou des actifs afin d'assurer le support financier essentiel à la stratégie.

L'obligation de création de valeurs économiques et cette flexibilité financière imposent en surcroît une gestion efficace, dotée de moyens d'actions rapides, ainsi qu'un pouvoir opérationnel et légal de réaction. La notion de flexibilité expose également une

dimension pragmatique du redressement et explique les limites du support financier visant à appuyer cette stratégie. Limites imposées par la rigidité des structures décisionnelles et par les contraintes induites de l'intrusion du financement externe, du caractère normatif de leurs interventions, ainsi que par la spécificité croissante des actifs productifs limitant leurs réaffectations.

3.1.2 Origines financières du redressement

D'un point de vue financier, le sauvetage d'une entreprise en difficulté postule principalement le rétablissement de ses équilibres financiers à deux niveaux: la reconstruction de l'équilibre de la structure du bilan et l'équilibre des ressources (Peyramaure, Squarcioni, 1981). Une stratégie financière déficiente et mal adaptée au contexte particulier d'une entreprise, peut en quelque sorte, lancer l'entreprise vers la défaillance ou à tout le moins vers la nécessité d'un redressement. L'amplitude de la crise dépendant alors de la politique financière, découlant de la stratégie, du degré de dépravation de la trésorerie et de la perception de tierces parties.

3.1.2.1 La politique financière de l'entreprise

L'entreprise en vue de maximiser l'enrichissement des actionnaires dispose de deux leviers lui permettant de réaliser cet objectif, soit l'un financier et l'autre d'opération. Ces multiplicateurs accroissent la potentialité de l'entreprise à générer des bénéfices; toutefois, ils détériorent d'autant sa capacité marginale à atteindre un niveau d'activité minimale qui

permettant d'assurer sa survie.

En matière de redressement, ces leviers possèdent donc un caractère vital, déterminant d'une part les limites effectives de sa réalisation et de l'autre, la disposition de l'entreprise à s'additionner et à rémunérer de nouvelles charges financières afin de rétablir une liquidité (fonds de roulement) essentielle à la continuité des opérations courantes.

3.1.2.1.1 Le levier financier

L'effet de levier financier exprime la part relative de dettes dans la structure du capital d'une entreprise. L'avantage de l'endettement étant d'accroître l'efficacité du capital provenant de l'émission d'actions. Toutefois, l'endettement possède en général deux contreparties à l'enrichissement de l'actionnariat: il en augmente le rendement moyen espéré sur chaque action; et par ailleurs, il augmente la dispersion relative des bénéfices disponibles.

En d'autres termes, il augmente le bénéfice net par action (BPA), mais augmente également le risque d'entreprise (St-Pierre, 1980).

De façon générale, le levier financier se modélise ainsi:

$$\text{Lever financier} = \frac{\frac{\Delta \text{BPA}}{\text{BPA}}}{\frac{\Delta \text{BAIT}}{\text{BAIT}}}$$

où $BAIT = y(P-V) - F$

$BPA = \frac{(BAIT-I)(1-tc)}{N}$

N

BAIT : bénéfices avant intérêts et impôts

BPA : bénéfices par action ordinaire

N : nombre d'actions ordinaires en circulation

P : valeur marchande de l'action

V : frais variables

F : frais fixes

y : nombre d'actions vendues

I : taux d'intérêts annuels ou sur dividendes privilégiés

tc : taux d'impôt corporatif

Il va sans dire que le levier financier influe sur l'enrichissement des actionnaires; mais il implique en lui-même une charge financière fixe, sous forme d'intérêt et une obligation de remboursement de capital, que l'entreprise se doit d'honorer avant toutes autres charges.

Ces charges additionnelles possèdent donc des résultantes qui affectent d'autant la structure opérationnelle de l'entreprise, en amputant dans une même proportion les disponibilités de cette dernière.

3.1.2.1.2 Le levier d'opération

Le levier d'opération, tant qu'à lui, représente l'effet multiplicateur de l'utilisation des frais fixes sur la structure opérationnelle de l'entreprise et de ses impacts sur le bénéfice distribuable aux actionnaires. D'un point de vue théorique, ce levier peut être modélisé ainsi:

$$\text{Levier d'opération} = \frac{1}{(1 - \text{CMV})}$$

$$\text{où CMV} = \frac{V}{R}$$

CM : contribution marginale variable

V : frais variables

R : revenus

Les coûts opérationnels d'une entreprise se composent de charges fixes, semi-variables et variables en relations avec son volume d'activités. En ce sens, plus la proportion de charges fixes sera importante, plus le levier d'opération sera important et du même coup, son seuil de rentabilité sera élevé. Toutefois, dès son atteinte, l'entreprise sera en mesure de dégager une plus haute marginalité bénéficiaire.

En conséquence, le levier d'opération améliore la capacité marginale de l'entreprise à dégager des bénéfices en faveur des actionnaires, une fois le seuil de rentabilité atteint.

En échange, il implique l'augmentation du risque financier associé à la non-atteinte de ce seuil minimal d'activités.

Finalement, c'est à l'égard d'une perpétuelle relation risque-rendement que la dichotomie entre les aspirations des actionnaires et les limites effectives d'une PME s'affrontent. La sur-utilisation des leviers explique partiellement la défaillance ou la nécessité de redressement. Toutefois, l'amputation des liquidités et de l'équité de l'entreprise constitue également des variables appréciables de cet état de fait et nous ne pouvons en faire abstraction. En ce sens, une politique de rémunération de l'actionariat (versement de dividendes) mal adaptée au rythme de croissance de l'entreprise affecte défavorablement le niveau de liquidité de la firme et accentue considérablement son risque de défaillance à court, moyen ou long terme.

3.1.2.2 La défaillance de trésorerie

La littérature a su faire état à maintes reprises de l'importance de la trésorerie et de son rôle d'indice précurseur des besoins de transformations organisationnelles et ce, particulièrement en matière de redressement. Les difficultés financières proviennent, en général, d'un déséquilibre dû à une adéquation entre la gestion financière de l'entreprise et son niveau de liquidité. En ce sens, les embarras de trésorerie puisent leurs origines dans diverses sources et leurs rétablissements constituent en eux-mêmes, à brèves échéances, le principal défi tactique du processus de redressement.

Dans ce cadre d'intervention, Brilman (1985) s'est attardé à constituer, auprès de la grande entreprise, une typologie des problèmes pouvant occasionner ces embarras de trésorerie. À ce titre, l'auteur les catégorise selon 5 principaux éléments, à savoir:

- la crise de lancement impliquant un accroissement du volume d'activités et une pression accrue sur le fonds de roulement, pression dépassant les besoins initialement prévus et autorisés;
- l'alourdissement des actifs circulants, lorsque l'entreprise tend à maintenir sa production et augmente ses inventaires, malgré une diminution de la demande;
- l'erreur de la politique financière, subvenant lorsque les investissements ont été financés par le fonds de roulement ou par le financement sans apport sensible de capitaux permanents;
- les déficits chroniques, alors que les pertes auront consommé l'écart entre le fonds de roulement et les besoins de fonds de roulement et grugeant les réserves de fonds propres;
- les baisses du volume d'activités engendrant des pertes;
- les causes accidentelles ou dues au hasard, telles que la défaillance d'un client important, apparaissant, selon l'auteur, comme au premier rang des règlements judiciaires et des liquidations (20% des cas) ou la fraude.

Plus près de la réalité des PME, d'autres auteurs ont tenté d'identifier les facteurs induisant ces difficultés de trésorerie. À ce titre, les travaux de Morgan en fin de décennie '80 ont établi que pour la majorité des PME sous étude, ce sont les taux d'intérêts élevés,

ainsi que les retards des délais de perception des comptes, particulièrement lorsque les ventes subissent une diminution importante, qui constituent les principales sources du problème de liquidité.

Edward et Emmet (1992), tant qu'à eux, lors d'une étude longitudinale de 5 ans, ont conclu que 50% des PME de plus de 20 employés sous étude, ont subi avec récurrence des problèmes financiers relevant de leur liquidité et qu'à ce titre, l'évolution rapide du marché et la déficience du système d'informations comptables en étaient les principales raisons. Ne permettant pas dans un cas de réagir rapidement à la demande du marché (variation des inventaires) et dans l'autre de générer rapidement une information de qualité pouvant permettre l'anticipation et la stabilisation des problèmes financiers.

3.1.3 L'intervention financière externe

L'intrusion du financement externe et de ses contraintes constitue le dernier maillon du carcan financier pouvant accentuer le rythme de la dégradation financière de l'entreprise. En effet, lorsque l'entreprise en difficulté doit négocier avec des tierces parties les conditions financières lui permettant de maintenir ses opérations, deux axes de problématiques se posent, soit le niveau de ressources disponibles et le degré de confiance de l'intervenant.

Les conditions défavorables poussant l'entreprise à conquérir un niveau adéquat de liquidité et de nouveaux capitaux, incite l'entrepreneur à augmenter l'interrelation entre les

créanciers (institutions financières, fournisseurs et organismes subventionneurs) et l'organisation. Cette relation particulière pouvant aller jusqu'à laisser aux tiers le droit à l'imposition d'un certain nombre de mutations sur l'organisation, transformations représentant une condition sine qua non à leurs interventions.

Curieusement, les auteurs se partagent sur la question de savoir si le maintien du secret ou le transfert d'informations peut préserver la confiance (Holder, 1984) ou si au contraire, c'est la communication qui restaure le crédit (Kibel, 1982).

Les tenants du secret estiment en effet que la confiance des tiers s'entame aussi rapidement que leur connaissance des difficultés de l'entreprise. Aussitôt informés, les tiers chercheraient à «juger des résultats, à critiquer, à influencer et même parfois à empêcher certaines décisions», ce qui aurait comme conséquences de réduire le pouvoir discrétionnaire du chef d'entreprise et contribuerait à accélérer le processus de détérioration. Pour ces mêmes auteurs, la prise de connaissance de la difficulté par les tiers traduit une situation de non-retour caractérisée par une perte de confiance généralisée (Holder, 1984).

En contrepartie, Kibel (1982) présente une analyse diamétralement opposée de cette situation. S'il admet la nuisance de la diffusion de rumeur sur l'environnement externe de l'entreprise et de leur nature incontrôlée, c'est pour stimuler le gestionnaire à établir une stratégie de communication réfléchie, orientée et rassurante. Induit du fait que la préservation de l'information possède un haut niveau de risque temporel, pouvant en

surcroît augmenter la méfiance des tiers, le gestionnaire doit en ce sens faire prévaloir ses capacités à redresser la situation dans son intérêt et dans celui de ses partenaires (créanciers) qui ont tout intérêt à éviter des pertes communes découlant d'une liquidation.

En conclusion, simples créanciers ou véritables partenaires, les intervenants financiers deviennent partie prenante du processus, leur support et leur confiance représentant un appui essentiel au redressement. L'information constituant alors le fluide permettant d'amalgamer les besoins de l'entreprise à la disponibilité des capitaux externes.

3.1.4 La stratégie financière, partie intégrante du redressement

La stratégie financière telle que vécue en période de redressement peut se résumer en son objectif principal, soit celui de la création et du maintien d'un haut niveau de mobilité financière (Donaldson (1971,1985), Fruhan (1979)). Alors que pour Fruhan la stratégie financière réussit parce que des gestionnaires tirent de bons leviers au moment opportun, pour Donaldson, il faut aussi que l'entreprise dispose de leviers et qu'elle soit en mesure de les exercer. La stratégie financière est donc axée sur la mobilité financière, elle-même articulée sur le changement. C'est pourquoi le redressement doit tenir compte de la stratégie financière, orientation opérationnelle de ce changement organisationnel.

Retenons que la stratégie financière représente une régularité dans les décisions d'une firme, révélatrice de ses intentions et de ses buts en matière de financement. Ces décisions pouvant être ou ne pas être en soi à caractère purement financier (Minh Chau

To, Bourgeois (1989)). Ainsi, la véritable stratégie financière ne relève donc pas exclusivement de décisions portant sur l'aspect financier des ressources. Elle se veut essentiellement un appui stratégique s'intégrant à la politique générale d'une entreprise. Le manque de liquidité et de mobilité n'étant pas en soi les uniques causes des problèmes vécus par l'entreprise, mais plutôt quelques-unes de ses résultantes.

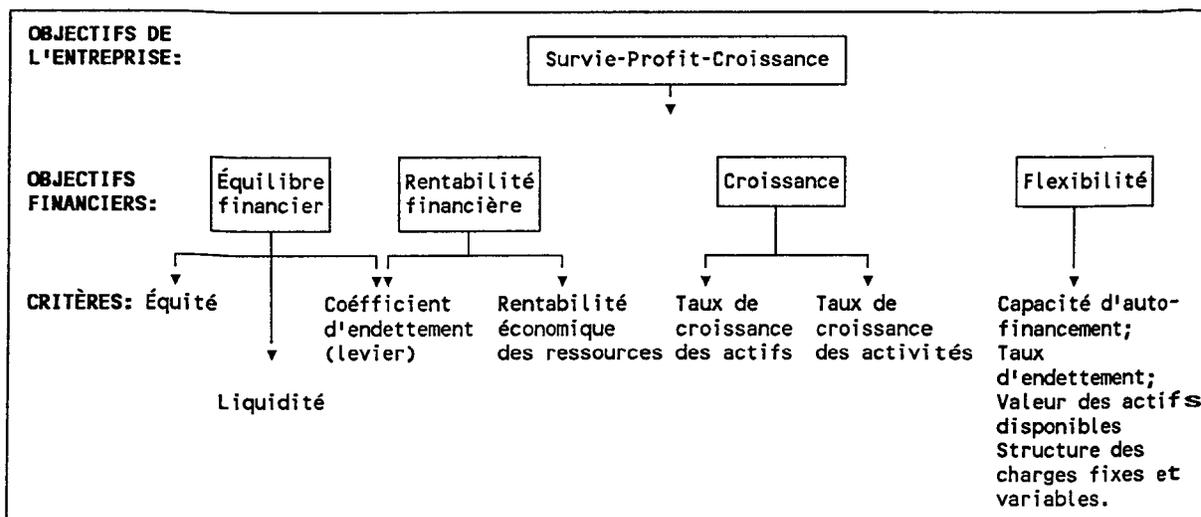
3.1.5 Le défi financier du redressement

L'objectif premier de l'entreprise, qu'elle soit en situation saine ou de redressement, demeure toujours le même, la création de valeurs économiques durables visant l'enrichissement de l'actionnaire, tel que cité précédemment. En situation de redressement, l'entreprise se doit donc d'incorporer le risque de défaillance et d'inclure cet élément comme faisant partie intégrante de ses objectifs, donc de ses orientations stratégiques.

À ce titre, Crucifix et Derni (1992, p.132,133 et 134) synthétisent, de façon pragmatique, l'ensemble des enjeux financiers du redressement, c'est pourquoi nous nous contenterons de présenter ici les constats de leurs réflexions, afin de conclure sur les aspects financiers du redressement. « La concrétisation des divers objectifs du redressement peut être représentée dans le tableau ci-dessous (Adaptation d'un schéma de B. Collasse d'après J.F. Daigne, op. cit. p. 200).»

Figure 2

Système d'objectifs d'une entreprise en redressement

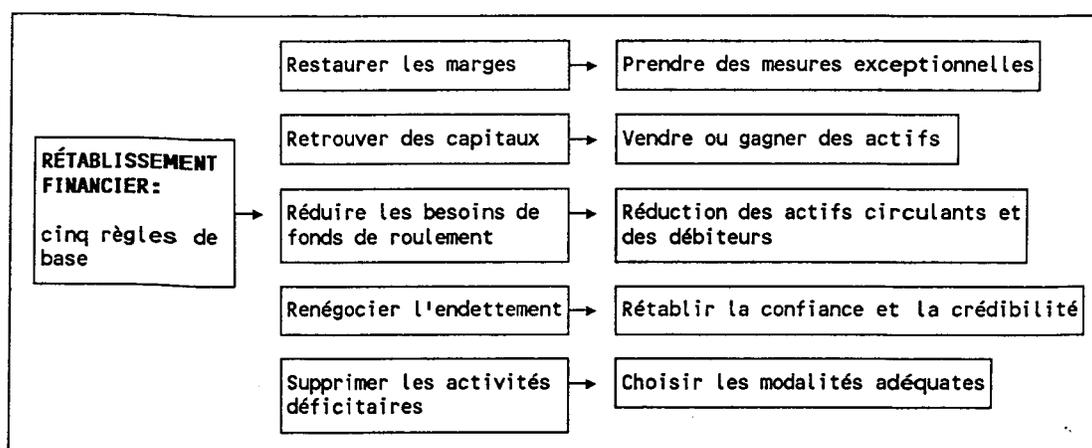


Source: Crucifix et Dorni, 1992, p.132

«La préoccupation essentielle de l'organe de direction consistera alors à améliorer la structure du bilan et à restaurer les marges d'exploitation et ce, en respectant un ensemble de prescriptions favorisant le rétablissement de l'équilibre financier.»

Figure 3

Règles de base du rétablissement de l'équilibre financier



Source: Crucifix et Dorni, 1992, p.133

«La restauration des marges implique une sévère réduction des dépenses improductives et des charges de structure.

D'autre part, le souci d'améliorer la productivité du capital postule que les actifs non indispensables à la poursuite des activités soient réalisés. Ceci concerne les immobilisations hors exploitation et les immobilisations d'exploitation qui sont peu génératrices de cash-flow (Brilman, op. cit. p.93 & s.).

Une telle mesure a pour effet d'accroître les fonds propres de l'entreprise (grâce au prix de cession), de réduire les immobilisations et de reconstituer le fonds de roulement net. Le besoin de fonds de roulement (inventaire+comptes clients-fournisseurs) doit, tant qu'à lui, faire l'objet d'une mesure d'assainissement comprenant trois actions principales: une diminution des inventaires (réalisable dans une fourchette de 15 à 30% du volume total), une diminution des comptes-clients avec rétrécissement des délais de paiement et une amélioration du crédit-fournisseur.

Outre la suppression des activités en perte et à la renégociation de l'endettement, la rotation du capital devra aussi être améliorée, car en période de récession, les ventes baissent et la rotation du capital diminue. Il faut alors diminuer les actifs pour réduire les taux d'intérêts et le loyer de l'argent (S. Tanabe).

En définitive, il s'agira de déterminer les implications nécessaires à la restauration financière de l'entreprise: calculer les nouveaux seuils de rentabilité, déterminer les budgets de fonctionnement et prévisions commerciales, redéfinir la durée du cycle d'exploitation, prévoir les investissements éventuels, établir les prévisions de trésorerie, entamer les renégociations avec les fournisseurs et les banques, etc. (Daigne, op.cit., p. 150 & s.).

Le souci de bonne gestion invite donc le praticien à dresser un plan financier avec rigueur et à opérer une gestion volontariste de la trésorerie.»

3.2 L'APPORT DU MANAGEMENT DANS LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS

Le redressement tel que vu précédemment ne relève pas exclusivement d'éléments financiers, quoique ces éléments représentent l'un de ses principaux enjeux à brèves échéances. Les assises mêmes du processus sont en fait plus fondamentales. La nature ainsi que le succès de cette profonde transformation organisationnelle reposent en quelque sorte sur l'identification et sur la conscientisation aux origines du problème et dans l'harmonisation des actions en vue d'assurer sa résorption.

Le champ littéraire du redressement étant relativement récent, afin de mieux cerner le processus, nous devons préalablement juxtaposer le sujet à un contexte de recherche ayant initié l'intérêt des chercheurs pour le redressement. Jeune d'environ une soixantaine d'années, la défaillance et la faillite comme champ théorique, constitue alors un intérêt de premier plan dans la reconstruction d'un cadre théorique propre au redressement, par sa constante recherche de compréhension des causes et implications du déclin d'entreprises.

3.2.1 La défaillance comme champ d'étude

Les études touchant les aspects managériaux relatifs au déclin et à la faillite en matière de PME demeurent encore aujourd'hui relativement spéculatives et ce, principalement à cause de la difficulté de prélever une information suffisante permettant de générer des résultats empiriquement significatifs. Lalonde (1985) et Whetten (1985) avaient déjà, lors d'études portant sur ce sujet, fait les mêmes constatations.

En ce sens, afin de nous assurer d'une revue littéraire la plus exhaustive possible et avec la permission de l'auteur, nous nous inspirerons sur ce thème des travaux de Lalonde (1985) et d'Ambroise et Lalonde (1980).

Lalonde (1985), lors d'une recherche portant sur les caractéristiques personnelles et les pratiques administratives des propriétaires-dirigeants d'entreprises faillies, avait recensé et regroupé en quatre grandes périodes littéraires les principaux auteurs ayant préalablement traité de différents aspects de la faillite (Lalonde (1985), p.16 et s.).

Tableau 1

**Périodes consacrées à l'étude du phénomène
de la disparition des entreprises**

Périodes	Années
Période I	1930 - 1945
Période II	1946 - 1965
Période III	1966 - 1975
Période IV	1976 - 1985

Source: Lalonde (1985), p.18

Les premières études concernant la problématique de la défaillance d'entreprises eurent cours durant la crise des années '30. C'est en effet suite à l'ampleur de la dépression et de ses incidences socio-économiques, que les chercheurs ont été amenés pour la première fois à entreprendre des études empiriques sur le sujet. Par la suite, au rythme de l'évolution de la pensée gestionnelle, les axes d'intervention se sont succédés dans un seul et même objectif, soit de s'assurer d'une meilleure compréhension des phénomènes de faillites et de déclin d'entreprises, de ses causes, dans un esprit préventif et curatif.

3.2.1.1 Période I (1930 - 1945)

La première des quatre périodes spécifiques de recherche consacrée à la défaillance organisationnelle fut caractérisée par un désir commun des chercheurs à comprendre la défaillance, ses implications, ainsi que l'espérance de vie (longévité) des entreprises depuis leurs créations et en parallèle au secteur d'activités qu'elles occupèrent.

Principalement à caractère local et régional, la plus importante de ces études, la Poughkeepsie Study, terminée en 1938, était longitudinale et portait sur les entreprises disparues de cette localité durant la période 1843-1936. Comme le cite Lalonde (1985), «... les auteurs de cette étude résumant très bien l'objectif et l'esprit qui animèrent cet ensemble de recherches menées tout au long des années '30.»

«L'espoir de jeter un peu de lumière sur la durée de vie relative des différents types d'entreprises tout en essayant de voir s'il est possible d'observer des changements significatifs dans l'espérance de vie des entreprises au cours de la période étudiée.»

Hutchinson et Newcomer (1938)

En opposition au rêve américain selon lequel tous pouvaient se lancer en affaires et y faire fortune, les chercheurs de l'époque démontrèrent au contraire que l'âge, la taille et le secteur d'activités de l'entreprise étaient en étroite relation avec le risque de mortalité. À cet égard, les résultats d'études menées par Hutchinson et Newcomer (1938); Hallas (1936) et Converse (1933), démontraient que la mortalité infantile des entreprises, particulièrement dans le secteur du commerce de détail, était nettement supérieure à 60 % dans les cinq premières années suivant leurs constitutions. De plus, la taille de l'entreprise conservait une place prépondérante dans cette mortalité, alors que Heilman (1933) démontrait que 80% des entreprises disparues de son échantillon étaient de tailles petites et moyennes, possédaient un capital inférieur à 10 000 \$, lorsque moins de 5% du même échantillon disposait d'un capital supérieur à 75 000 \$.

Tableau 2**Période I****(1930-1945)**

Fondements	<ul style="list-style-type: none"> • Espérance de vie des entreprises
Modèles	<ul style="list-style-type: none"> • Économiques classiques de l'entreprise marginale
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation de l'espérance de vie selon le secteur • L'activité est florissante dans la mesure où elle répond à la demande • Périodes critiques de survie selon le cycle de vie de l'entreprise
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Approche démographique • Caractère régional
Principales Études	<p>Buffalo Study (1930) Illinois Study (1930) New-Jersey Study (1931) Minnesota Study (1933) Texas Study (1933) Chicago Study (1936) Colorado Study (1936) Pittsburg Study (1937) Poughkeepsie Study (1938) Indiana Study (1940)</p>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques différences notées dans l'espérance de vie selon le secteur • Découverte de périodes cruciales de vie, particulièrement au début

Source: Lalonde (1985), p.20

3.2.1.2 Période II (1946-1965)

Déoulant des constats de la première période, la seconde fut caractérisée par l'identification et l'établissement de relations causales des facteurs pouvant influencer la fermeture des entreprises. Globalisante, l'approche privilégiée incluait outre la défaillance et la faillite, toutes autres résultantes menant à la fermeture, telles la vente ou la liquidation.

Décrivait ainsi une série d'éléments, deux distinctions contradictoires sont alors soulevées comme source de défaillance, soit l'environnement externe (baisse de la clientèle, les coûts de production et ses résultantes sur la valeur grandissante des inventaires) et les facteurs internes à l'organisation, telles que l'inexpérience en gestion, l'inadéquation de la tenue de livres, etc... (Ulmer et Nielsen, 1947). En ce sens, Kelley et Lawyer (1940) concluait que la faillite de l'entreprise était inhérente aux facteurs humains et que la faillite, le succès et les performances moyennes des petites entreprises incombaient aux individus qui les dirigent.

Dans ce courant des recherches à caractères comparatifs escomptant la présence d'éléments environnementaux internes et externes, communs entre les entreprises à succès et celles imputables de l'échec (Kaplan (1948); Mayer et Goldstein (1961); Samli (1962); Woodruff et Alexander (1958); Chambers (1963); etc...), certaines constatations significatives ressortirent, telles la rationalité du propriétaire-dirigeant (Mayer et Goldstein, 1961), la planification et la comptabilité (Chambers,1963), qui jouaient des rôles

prépondérants dès la création, le développement ou la défaillance d'une entreprise. De plus, une étude de Drean (1963) portant sur 333 entreprises, concluait que la personnalité du dirigeant influait également sur la faillite.

Hoad et Rosko (1964) pondérèrent pour la première fois l'importance des facteurs influençant la faillite et les regroupèrent en deux groupes soit, les causes primaires et secondaires. Selon ces auteurs, le manque de capitaux, une mauvaise perception des comptes recevables et une mauvaise tenue de livres causent rarement la faillite. Ce sont principalement les causes primaires, tels qu'une sur-capacité de production, une politique de prix irréaliste, des conflits au sein de la direction et le manque de formation et d'expérience du gestionnaire qui en sont imputables.

À la fin de cette deuxième période, l'environnement externe en terme de responsabilité de la faillite perdait graduellement de l'importance au détriment du gestionnaire, de ses caractéristiques personnelles et de ses pratiques de gestion. Cette réalité dégageait ainsi le champ d'intérêt orientant la troisième période, soit l'entrepreneur à succès. Cette troisième période, délaissant momentanément l'engouement pour la petite et moyenne entreprise.

Tableau 3**Période II****(1946-1965)**

Fondements	<ul style="list-style-type: none"> • Causes internes de discontinuité
Modèles	<ul style="list-style-type: none"> • Macro-économiques (externes) • L'entrepreneurship
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Les changements socio-économiques sont à la base des disparitions • L'entrepreneur et ses activités sont à la base des disparitions
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des structures et conjoncture économique • Études comparatives d'entreprises à échec
Principales Études	<p>Ulmer; Neilson (1947) Durocher (1951) Churchill (1954) Woodruff; Allexander(1958) Mayer; Goldstein (1961) Samli (1962) Pomeranz; Prestwich(1962) Thompson (1963) Hoad; Rosko (1964)</p>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement est un facteur moins déterminant de la faillite • Image précisée de l'entrepreneur à succès

Source: Lalonde (1985), p.24.

3.2.1.3 Période III (1966 - 1975)

Stimulée par les faillites désastreuses des grandes entreprises qui ont marqué les décennies '60 et '70, la tierce période voit émerger deux axes de recherche, la première dégageant un certain nombre de généralités et de prescriptions, la seconde visant à en évaluer les causes.

C'est à cette période que l'on doit une série notoire d'efforts visant à modéliser la prédictivité de la faillite et ce, particulièrement pour la grande entreprise. Cette analyse multifactorielle et discriminante est issue des ratios financiers et compilée à partir de données comptables. Altman (1968) et Beaver (1966) ont dans ce courant d'interventions, enrichi considérablement la littérature sur ce thème, tout en servant de balise aux auteurs qui les ont succédés (Edminster (1972); Deakin (1972); Wilcox (1973); Blum (1974); etc...).

Alors que pour la plupart des modèles développés pour la grande entreprise, un ratio unique suffisait comme prédicteur de faillite, Blum (1974) a établi que trois années successives étaient essentielles pour établir la défaillance éventuelle en PME. Dès lors, la notion de stabilité temporelle des ratios prenait une importance prépondérante dans la fiabilité des résultats (Danbolena et Khoury, 1980). Toutefois, l'indisponibilité d'une information financière valable faisait en sorte que ces modèles ne purent être largement étendus auprès de la PME, pourtant largement tributaire du phénomène de faillite. Il n'en demeure pas moins que la faillite était maintenant prévisible d'un point de vue probabiliste.

Le second axe de développement de cette période fut de nouveau réorienté vers la PME, particulièrement d'un degré qualitatif supérieur aux périodes précédentes et relatant de façon générale les traits de personnalité et les pratiques managériales des propriétaires-dirigeants à échec. Malgré le caractère exploratoire de ces recherches et l'absence de cadre théorique spécifique à l'échec (développé en période IV), leurs contributions ont été considérables. À cet effet, notons l'étude de Watrous (1969), menée auprès de 203 ex-dirigeant de PME en courtage immobilier et d'un groupe contrôle de 50 autres, mettant l'emphase sur les traits de personnalité susceptibles d'augmenter les chances de faillite. Cette étude constatait que les ex-dirigeants à échec s'entouraient de personnel moins expérimenté, moins qualifié et moins motivé moralement, où les politiques moins flexibles étaient peu adaptées à la clientèle, le leadership déficient et n'assumant pas les responsabilités inhérentes à la gestion des ressources humaines, d'une lenteur décisionnelle, etc...

Rappelons également les travaux de Shenker (1973) auprès de 61 entrepreneurs de PME, issus de groupe ethniques minoritaires; cette étude qui visait à établir les raisons de la déficience managériale conduisant à la faillite. Parmi les dix critères énoncés, notons entre autres les facteurs liés au fonds de roulement, à l'inexpérience pratique des affaires, à la faiblesse du capital initial, à la gestion financière, ...

Tableau 4**Période III****(1966-1975)**

Fondements	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs et circonstances relatives à la disparition des entreprises. • Profil des dirigeants de PME et facteurs associés à la faillite.
Modèles	<ul style="list-style-type: none"> • Contingences développés à partir de cas d'espèce; • Modèles statistiques de prévisions faillites; • Modèles associés à l'entrepreneurship.
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Causes des grandes faillites sont de nature multidimensionnelle; • L'entrepreneur, ses antécédants et ses activités sont à la base de la faillite dont l'entreprise peut être victime.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de cas; • Analyse discriminante multifactorielle; • Questionnaires distribués aux ex-acteurs.
Principales Études	<p>Beaver (1966); Whorly (1966); Altman (1968); Watrous (1969); Danghen et Binzen (1971); Deeson (1972); Deakin (1972); Wilcox (1973); Boswell (1973); Schlek (1973); Shenker (1973)</p>
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble de prescriptions susceptibles d'assurer la survie d'une entreprise; • Prévisibilité de défaillance à partir de ratios tirés de données comptables; • Énumération d'un ensemble de facteurs associés à la faillite des PME; • Énumération d'orientations et de traits de personnalité associés à l'entrepreneur à échec.

Source: Lalonde (1985), p.31.

3.2.1.4 Période IV (1976 - 1985)

En opposition aux périodes antérieures et se voulant plus théorique qu'empirique, la quatrième période amène les chercheurs à enrichir la problématique de la discontinuité, d'un cadre théorique propre aux bouleversements organisationnels que constituait la faillite. La période IV, telle que le remarque Lalonde (1985), fut donc principalement de nature théorique et s'est développée, dans trois schèmes de recherche spécifique, soit: les sources et effets du déclin sur l'organisation, les causes fondamentales du déclin et de la faillite d'entreprises et, finalement, un troisième axe orienté vers la faillite et le déclin spécifique de la petite et moyenne entreprise.

Dans le premier axe, Wetten (1980), adapte le modèle développé par Levin (1978) dans le secteur public, afin de proposer une typologie du déclin organisationnel. Selon l'auteur le déclin passe par: l'atrophie (processus par lequel l'entreprise n'évolue pas au même rythme que son environnement), la vulnérabilité (perte de légitimité) ou l'entropie de l'environnement. Cette dernière catégorie, représentant un processus par lequel le milieu ne peut supporter ou absorber l'ensemble des activités d'une firme.

Rapprochant le cadre théorique général de l'organisation au concept de déclin et de faillite, la théorie de la contingence servit de toile de fond à un champ de recherche faisant ressurgir une véritable gestion du déclin.

Le second axe de recherche, s'attarda tant qu'à lui, aux prémisses mêmes de l'existence des organisations. Issu de la théorie économique, le cadre conceptuel établi par Williamson (1975) et raffermi par Ouchi (1980) permit de ramener l'élément de marché comme étant celui qui permet à l'entreprise de naître, se développer ou de disparaître. La faillite survient lorsque les coûts transactionnels entre les individus et les groupes d'une société sont plus élevés qu'en l'absence de structure organisationnelle. La loi du marché régularise et établit l'équilibre entre l'offre et la demande, tout en expulsant du système économique les organisations peu performantes offrant des biens et services à des coûts transactionnels trop onéreux.

La problématique de la faillite des PME fut en quelque sorte le point de mire de ce troisième axe de la période IV. En effet, plusieurs études de cette période se consacrèrent avec succès à clarifier et qualifier les liens existants entre les caractéristiques des propriétaires-dirigeants, l'âge et le secteur d'activité, les pratiques managériales et financières de PME en relation avec la faillite (Knight (1979), Larson et Clute (1979), Lalonde (1985)).

Tableau 5**Période IV****(1976-1985)**

Fondements	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de sources et déterminants de la faillite d'entreprises. • Établissement d'un cadre théorique du déclin et de la faillite.
Modèles	<ul style="list-style-type: none"> • Séquentiels associés au processus de la faillite; • Contingences développés à partir des éléments de la théorie économique et de la théorie des organisations.
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Sources et déterminants du déclin sont multidimensionnels; • La théorie économique et celle des organisations supporte les concepts de déclin et de faillite d'entreprises.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de cas; • Analyse de dossiers de faillites; • Entrevues et études théoriques.
Principales Études	Boulding (1975), Williamson (1975); Argenti (1976); Scott (1976); McGuire (1976); Kaufman (1976); Miller (1977); Freeman-Hannan (1978); Levine (1978); Aldrich (1979); Whetten (1979); Knight (1979); Ouchi (1980)
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Prédiction de faillite à partir de modèles séquentiels. • Élaboration d'un cadre théorique sur le déclin et la faillite. • Identification d'un ensemble de symptômes inhérents à la faillite d'une entreprise.

Source: Lalonde (1985), p. 35.

3.2.2 Le redressement comme champ d'étude ou la Période V

Déoulant directement des schèmes théoriques sur la défailance des périodes précédentes, les chercheurs ont utilisé depuis la contrepartie des constats de soixante années de recherches sur la faillite et le déclin, afin de se consacrer au développement de modèles permettant de comprendre et de favoriser la survie des organisations. L'intégration de pratiques managériales flexibles et adaptées, dans une vision plus pro-active de l'échec et du déclin, celle du redressement. Les activités de gestion, plus particulièrement celle de planification, de contrôle et de marketing étant au centre de cette vision.

On voit d'abord naître du côté des praticiens puis de celui des théoriciens (Cooper (1988), Kaplan (1990)), la modélisation de ce qui pourra être appelé comme étant le pilotage des entreprises en difficultés. Toutefois, tels que l'ont noté Krouz et Vlasselaer (1992), « Cette activité (redressement) reste avant tout une démarche expérimentale qui souffre de l'absence d'outils de gestion adaptés aux situations de crise. » C'est donc dans cette optique et suite à l'engouement développé par les revitalisations importantes de grandes entreprises à la sortie de deux crises économiques consécutives que cette approche fut développée.

Selon la définition de Schendel, Patton et Riggs (1976), le redressement d'une entreprise en difficulté se conçoit comme un enchaînement d'une période de déclin à un temps donné, suivi d'une période de redressement d'une période en longueur analogue. Le programme devant ainsi se présenter comme une séquence rationnelle d'actions conduisant

à son aboutissement. Le processus de redressement en lui-même conserve ainsi un caractère étapiste à progression rapide. Lalonde et Auger (1982), lors d'une étude exploratoire menée auprès de consultants de huit firmes de trois régions du Québec, a établi les prémisses d'un modèle expliquant le processus de redressement en entreprise laissant alors présager, auprès des praticiens rencontrés, la présence d'une méthodologie procédurale commune. Pour ces auteurs, le processus décrit par les consultants s'opère en cinq phases, soit:

1- La recherche d'information, s'opérant tout au long d'un bref processus, généralement de moins de douze mois. L'information provenant en flux continu de source externe, d'abord de nature immédiate (fournisseurs, clientèle, etc...), puis de source lointaine (secteurs, marché, concurrence, etc...). D'autre part, l'information de sources internes implique une analyse fonctionnelle de l'entreprise (production, vente, contrôle, etc...) qui encadre les activités. L'information se présente sous des formes tactiques et stratégiques permettant d'identifier les orientations passées de l'organisation.

2- Le diagnostic de deux natures, soit l'un basé sur l'information tactique tend à porter un jugement objectif sur la continuité à brève échéance et le second à juger des perspectives à moyen terme (de 1 à 3 ans) sur les bases de la stratégie actuelle.

3- L'élaboration de solutions tactiques et stratégiques visant dans un premier temps à assurer la survie à court terme (gestion de la trésorerie, contrôle interne, etc...) et dans l'autre, permettant des transformations et une réorientation plus fondamentale en terme

stratégique (s'orientant davantage vers une planification opérationnelle à long terme, que stratégique).

4 et 5- Implantation et suivi du plan, se déroulant habituellement dans les douze mois suivant le diagnostic.

L'intérêt des travaux d'auteurs tels que ceux précédemment cités relève principalement de leur caractère exploratoire et descriptif du redressement tel que vécu par les intervenants impliqués. L'orientation plus opérationnelle que stratégique s'expliquant sur la base que l'échec est principalement de causes internes plutôt qu'externes, favorisant ainsi des solutions plus efficaces, soit celles de nature administrative et tactique (Boyle et Dessai, (1991)).

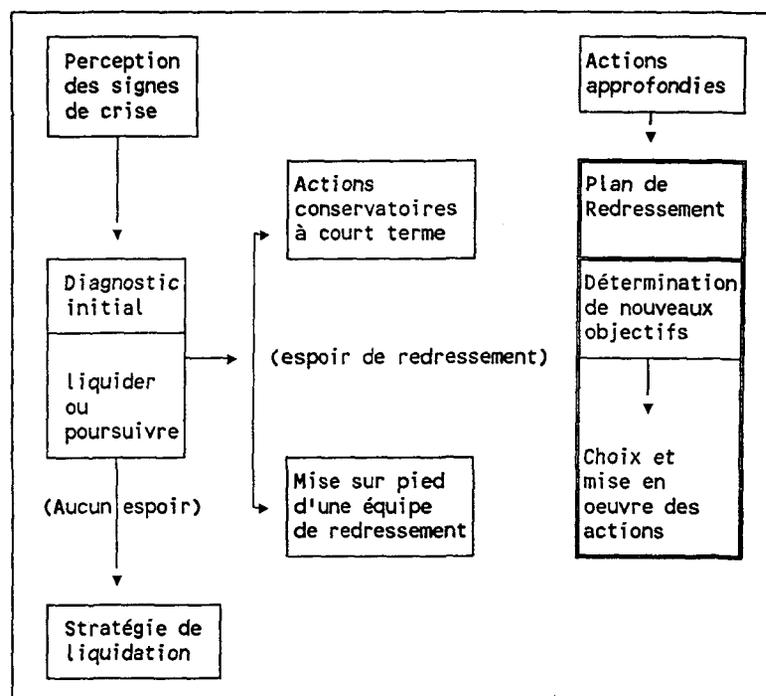
En contrepartie, le second axe des travaux portant sur ce thème a visé le rapprochement théorique d'un cadre référentiel du processus. Ce rapprochement permettant d'intégrer les attentes opérationnelles du redressement au sein d'une notion plus générale, soit celle de la stratégie, telle que définie, entre autres, par Glueck (1980).

Collard, Rodocanachi et Dumont (1985) ont établi à partir d'observations empiriques, un modèle d'actions orienté vers la gestion du redressement, s'inspirant des modèles de planification stratégique traditionnelle. Toutefois en pratique, tels que l'ont remarqué nombre de chercheurs, les étapes présentées ne se succèdent pas systématiquement, au contraire, elles se chevauchent, allant même jusqu'à se réaliser

simultanément (voir figure 4). L'omniprésence de la recherche de survie à court terme étant primordiale et se regroupant en trois grandes catégories d'actions. La première permettant de s'assurer de la qualité de l'équipe de direction et de la faisabilité de la réorganisation en fonction des ressources financières et humaines de l'entreprise. La seconde s'assurant d'accroître la rentabilité à court terme: augmentation sélective des prix, contrôle et réduction des coûts, renforcement et sélectivité accrue de l'action commerciale, désinvestissement, etc... La dernière catégorie étant destinée à accroître la rentabilité à long terme: développement d'activités susceptibles d'assurer l'avenir.

Figure 4

**Modélisation du processus de redressement
Collard, Rodocanachi et Dumont (1985)**



Source: Collard, Rodocanachi et Dumont (1985), p.83.

Pour sa part, Bescos (1990) tend à confirmer les constats de Lalonde et Auger (1982), sur le redressement des PME, en apportant des nuances significatives en termes financier, légal et stratégique. Cette stratégie basée sur l'orientation marketing de la firme est inspirée des travaux de Porter (1982, 1986, 1988). Le processus est alors décrit en six phases, la recherche d'information, l'établissement d'un diagnostic (majoritairement à caractère financier à partir de ratios et opérationnel à la production), l'établissement et le choix d'une stratégie marketing (stratégie de coûts, de différenciation, de spécialisation ou de diversification) en relation avec les ressources et les limites de la firme, l'implantation et finalement le suivi.

3.3 L'AGENT DE CHANGEMENT EXTERNE

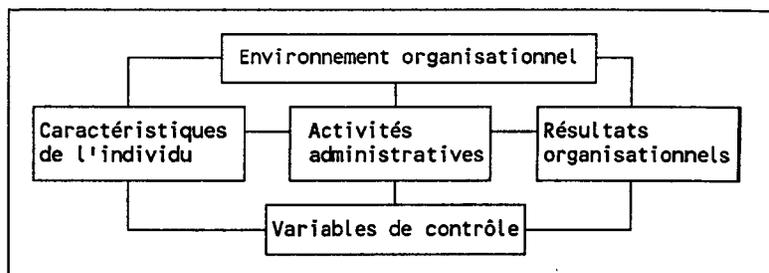
Selon une définition commune extraite des sciences de la gestion, principalement de celle centrée sur le développement organisationnel (D.O.), l'agent de changement externe représente l'intervenant qui, dans une démarche éducative, vise à développer chez un système-client une habileté à innover et à s'adapter à un contexte changeant. Le schème du redressement, tel que vu précédemment, s'apparente relativement bien aux séquences de modifications comportementales du D.O., à savoir, le dégel (unfreezing) ou la phase de prise de conscience d'un déséquilibre jugée insatisfaisante, le mouvement vers le changement (moving), phase suivant le diagnostic où l'entreprise explore les avenues de solutions possibles et la stabilisation (refreezing) ou la recherche de la stabilisation après l'implantation du changement.

Dans cette juxtaposition de l'approche du développement organisationnel à celle du redressement, il va sans dire que l'agent externe peut ainsi trouver sa place et sa justification et ce, tout au long du processus. Toutefois, à notre connaissance, aucun auteur ne s'est directement attardé à évaluer les incidences de la présence ou de l'existence même d'une relation entre l'intervention d'un agent externe lors du redressement et les résultantes du processus.

Comme le soulignait Coupal (1985) au sujet des PME, ce sont souvent les banques, les exigences liées à l'obtention d'une subvention en vue du redressement et/ou des contraintes financières ou la détérioration d'un environnement économique, qui poussent l'entreprise à intégrer un agent externe au processus. La tâche du consultant externe, souvent un comptable, est confrontée à une résistance interne et se résume alors simplement à réduire le risque d'un manque de crédibilité du propriétaire-dirigeant et des gestionnaires en place auprès des créanciers. L'absence de crédibilité entraînant inévitablement l'échec du redressement, voire même une incapacité effective à entreprendre le processus

3.4 MODÈLE DE RECHERCHE

En parallèle aux travaux de Lalonde (1985) sur la faillite en PME (o.p cité), le modèle général devant servir à baliser la dynamique de redressement de l'entreprise découle directement de l'assertion citée préalablement à maintes reprises par différents

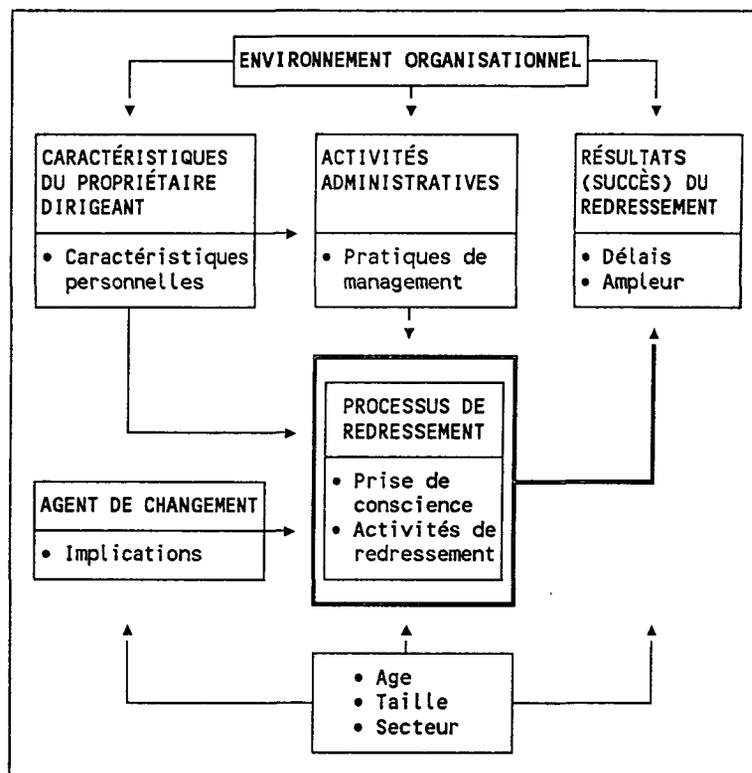
Figure 5**Synthèse du cadre général**

Source: Lalonde (1985), p.43.

3.5 CADRE SPÉCIFIQUE, CONCEPTS ET VARIABLES DE MESURE

Tel que décrit précédemment, à partir du cadre général, nous intégrerons **plus** spécifiquement la notion de survie en terme d'objectif organisationnel pour la PME. De **ce** fait, il nous sera permis de focaliser notre intervention sur le processus et les activités **liées** au redressement et ce, tant en amont qu'en aval de sa réalisation.

Nous incorporerons également au schème du redressement une **variable** additionnelle, induite de la problématique et des hypothèses de notre recherche, **soit** l'intervention d'un agent externe. De cette manière, nous pourrons **ultérieurement** présenter succinctement une typologie des agent impliqués avec les sujets sous étude, **de** leurs interventions en terme d'activités, pour finalement vérifier si leur présence **favorise** ou non l'ampleur du succès du redressement.

Figure 6**Synthèse du cadre spécifique**

Source: Adaptation par nos soins de Lalonde (1985), p.114.

Nous devons toutefois apporter une modification à ce cadre spécifique; en effet, les limites imposées par la taille de l'échantillon sous étude ($N=7$), comme nous l'expliquerons ultérieurement, nous amènent à exclure du schéma retenu les variables de contrôle. Initialement, ce modèle présupposait une juxtaposition des concepts, des résultantes et permettant une reclassification des résultats en fonction de l'âge, de la taille et du secteur d'activités. La taille de l'échantillon sous étude ne permettant pas de regroupement significatif selon ces variables, nous nous permettrons donc, à l'instar de Lalonde (1985), de considérer l'échantillon comme étant, par hypothèse, relativement homogène.

3.5.1 Propriétaire-dirigeant

Le concept d'entrepreneur-dirigeant représente une terminologie relativement similaire à la réalité de l'entrepreneur telle que vécue en PME. À cet effet Gasse (1978), Gasse et d'Ambroise (1980) apportent des éclaircissements permettant de rendre opérationnel ce concept propre à la PME.

Pour Gasse (1978), il existe trois types d'individus à leurs comptes, en PME, traçant les destinées organisationnelles, l'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant et le cadre supérieur. La principale démarcation entre les deux premières typologies réside dans l'acte de diriger et dans le fait de créer l'entreprise. En effet, le propriétaire-dirigeant n'a peut-être pas été le fondateur (cas de rachat), mais il en est propriétaire et gestionnaire.

Par la suite Gasse et D'Ambroise (1980:13) apportent des éléments de clarification sur les ambiguïtés que peuvent occasionner les concepts de propriété et de gestion.

«Le propriétaire-dirigeant participe dans une proportion importante au capital de l'entreprise et il prend une place active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière»

Afin de s'assurer du respect du statut des sujets sous étude, nous allons procéder à un examen des capitaux injectés initialement et lors du redressement. Nous pourrions ainsi nous assurer d'un apport significatif en capitaux en opposition à l'intervention des autres actionnaires ou co-propriétaires. De plus, l'analyse de l'organigramme et notre

connaissance personnelle des sujets nous permettront de valider que l'intervenant réponde à cette condition de recherche.

3.5.2 Caractéristiques personnelles

L'unicité humaine est redevable à un ensemble de caractéristiques, de traits de personnalités, d'attitudes, de croyances et de valeurs qui lui sont propres et la distinguent. L'aspect humain et comportemental, quoique faisant partie intégrante de la nature humaine, fut pour des raisons d'ordre opérationnel, volontairement omis des présentes. De ce fait, le seul aspect des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants fut retenu et ce, pour des fins descriptives et analytiques.

Pour D'Ambroise (1974), les caractéristiques personnelles sont un ensemble d'éléments développés tout au long de la vie, au fur et à mesure de l'expérience. Ils regroupent à ce chapitre l'éducation, l'occupation du père, l'expérience professionnelle et l'âge.

Pour sa part, Robidoux (1973) distingue les caractéristiques personnelles des autres caractéristique humaines, en terme de conditions ambiantes, en opposition aux conditions d'ordre moral et caractériel. Pour l'auteur, les conditions morales et caractérielles relèvent du besoin d'accomplissement, du pouvoir, de l'affiliation, du goût du risque, du flair, de la confiance en soi et du sens inné de l'organisation, alors que les conditions ambiantes regroupent les facteurs liés au milieu familial et leurs influences, le rang dans la famille,

l'hérédité, le niveau d'éducation, l'âge, l'expérience et les activités para-professionnelles. C'est donc cette dernière énumération que cette recherche retiendra pour fin d'analyse et d'interprétation.

Selon l'assertion que le propriétaire-dirigeant est le principal responsable des destinées organisationnelles, il devient donc primordial de vérifier si un certain nombre de caractéristiques sont communes aux gestionnaires de crise et dans l'affirmative, d'établir si celles-ci influent sur ses pratiques de gestion et par induction, sur le succès du processus de redressement.

3.5.2.1 Variables de mesure

Parmi les caractéristiques personnelles susceptibles d'influencer la propension du propriétaire-dirigeant à faire usage d'activités administratives, la littérature expose les caractéristiques et le système cognitif comme des éléments pouvant favoriser l'interprétation des événements (Lalonde, 1985).

L'AGE

L'âge du propriétaire-dirigeant, au moment de décider de se lancer en affaires, constitue selon Colver et al. (1974) un indice de l'énergie que l'individu peut investir dans son entreprise. De plus, Goldstein (1961) dans une étude portant sur la survie des entreprises de moins de 2 ans, a démontré que 66% des entreprises dont les fondateurs et dirigeants avaient moins de trente ans avaient dû fermer leurs portes (taux de survie

inférieur à 50%), alors que cette proportion n'était que de 33%, pour les propriétaires-dirigeants de 50 ans et plus, avec un taux de survie sur deux ans d'environ 62%.

Sans prétendre que l'âge du fondateur constitue un facteur de succès ou d'échec d'entreprise, il n'en demeure pas moins que la plupart des études tendent à corroborer que la probabilité d'échec est supérieure en deçà de 40 ans (Lalonde 1985). Le niveau d'expérience accrue et le type d'instruction expliquant en partie cette réalité.

LE NIVEAU D'INSTRUCTION

Dans un courant de pensée plutôt traditionnelle, le propriétaire-dirigeant de PME est de niveau technique, moins scolarisé (Brockaus et Nord (1979), Deeks (1973), etc...), donc moins enclin à l'utilisation de pratiques rationnelles de gestion (Mayer et Goldstein (1961), Hoad et Rosko (1964), D'Ambroise, (1974), etc...).

Les travaux menés par Robidoux et Garnier (1973) démontrent, hors de tout doute, l'existence d'une relation directement proportionnelle entre le taux de croissance de l'entreprise et le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant. Toutefois, d'autres études discernent également une variation importante entre le niveau d'instruction et le secteur d'activités de la firme. Quoi qu'il en soit, l'instruction favorise selon la littérature, une certaine rationalité décisionnelle et peut rendre davantage le gestionnaire enclin à l'utilisation de pratiques rationnelles de gestion, particulièrement en terme de planification (Lalonde, 1985).

EXPÉRIENCES ET ANTÉCÉDENTS DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT

Tout comme l'éducation et en complémentarité avec celle-ci, les années et le type d'expérience acquis occupent au sein de la littérature une place prépondérante en terme de propension à la création d'entreprise et au succès.

L'insatisfaction des emplois antérieurs, qui apparaît supérieure à l'ensemble de la population (Brockhaus, 1980), la projection d'un modèle parental entrepreneurial (Shapero (1971), Robidoux et Garnier (1973), D'Ambroise et Lalonde (1980), etc...), des aspirations à de meilleures conditions de vie (Collins et Moore (1970), Shapero et Sokol (1982), etc...), ainsi que la perte d'un emploi (Shapero, 1975), ne sont là que quelques-unes des causes identifiées par la littérature comme étant de nature à pousser l'individu à se lancer et réussir en affaires.

3.5.3 Gestion et activités administratives

Au rythme de l'évolution de la pensée gestionnelle, la définition du concept de gestion ne fait pas consensus (Lalonde, 1985). Afin de retenir une définition fonctionnelle de ce concept et de celui d'activités administratives, nous nous limiterons à une approche de la gestion, issue de la théorie moderne des organisations (Koontz et O'Donnell (1968), Bergeron (1991)) et induite de l'école de pensée traditionnelle, telle que présentée par Henry Fayol en 1916.

En ce sens, la gestion peut être considérée comme un processus, regroupant un ensemble d'activités, par lesquelles on planifie, organise, encadre, dirige et contrôle les ressources d'une organisation de toute nature et ce, afin d'atteindre les buts et objectifs escomptés (adaptation par nos soins de Bergeron, 1983, p.87). Ces fonctions ou activités administratives étant définies de la façon suivante:

«Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler;
Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser un programme d'actions;
Organiser, c'est constituer un double organisme, matériel et social, de l'entreprise;
Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel;
Coordonner, c'est de relier, unir, harmoniser tous les actes et les efforts;
Contrôler, c'est finalement veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.» (Fayol, 1916, p.5).

3.5.3.1 Variables de mesure

Plus spécifiquement, nous utiliserons les différents éléments extraits des concepts définies par Koontz et O'Donnel (1968) et repris par D'Ambroise (1974) et Lalonde (1985), à savoir:

(1) La planification, c'est-à-dire l'activité par laquelle le propriétaire-dirigeant ou l'administrateur établit les objectifs de l'organisation, les politiques, les programmes, horaires, les procédures et les méthodes permettant l'atteinte des objectifs. Au sein de cet élément du processus, se retrouvent:

- a) Les objectifs généraux et spécifiques de l'entreprise par leur nature, leur niveau d'articulation et de formalisation.

- b) Les plans généraux et spécifiques de l'entreprise par leur nature, leur niveau d'articulation, leur niveau de couverture en terme de période et d'activités et les projets élaborés.

(2) L'organisation, c'est-à-dire l'activité impliquant la détermination et l'énumération des activités nécessaires pour mener à bien les plans, le regroupement de ces activités, l'assignation des groupes d'activités à des unités dirigées par les cadres et la délégation de l'autorité nécessaire pour mener à bien ces activités. Au sein de cet élément du processus, se retrouvent:

- a) Les structures en terme d'organigramme ou de schéma mémorisé.
- b) Les changements et réorganisations survenus.
- c) La description écrite et/ou mémorisée des tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés.

(3) L'encadrement, c'est-à-dire l'activité impliquant la recherche et le maintien en poste des ressources humaines nécessaires à l'évolution de l'entreprise. Au sein de cet élément du processus, se retrouvent:

- a) Les procédures de recrutement, de sélection, d'embauche, d'évaluation, d'entraînement et de développement du personnel.
- b) L'importance accordée aux différents critères de recrutement et de promotion du personnel d'opération.

- c) **L'entraînement du personnel en terme de moyens utilisés.**
- d) **L'évaluation du personnel administratif et d'opération en terme de moyens utilisés.**

(4) La direction, c'est-à-dire l'activité comportant un ensemble d'activités dont le dessein est d'encourager les subordonnés à travailler efficacement à court et long terme. Cette fonction comportant des activités reliées au dirigeant qui doit mener, guider, superviser, motiver et développer ses employés de façon à accomplir leurs tâches avec efficacité et efficience. Au sein de cet élément du processus, se retrouvent:

- a) **La participation des employés à la prise de décision.**
- b) **Les procédures associées à la prise de décision.**
- c) **Le degré de délégation en matière décisionnelle touchant la production, les ventes, les finances et le personnel.**

(5) Le contrôle, c'est-à-dire le processus comportant les activités imposant à l'organisation des contraintes relatives à l'atteinte des objectifs élaborés lors de la planification. Cette fonction implique donc la mesure et si nécessaire, les corrections à apporter aux activités des subordonnés, de façon à s'assurer de la réalisation des plans. Il est donc nécessaire de voir à l'établissement de normes de contrôle et de rassembler toute l'information requise pour l'évaluation des performances de façon à permettre l'établissement de bases nécessaires à la planification subséquente. Au sein de cet élément du processus, se retrouve:

- a) L'utilisation de techniques de contrôle en matière de production, de marketing, de finance et de personnel.
- b) La fréquence de l'utilisation des techniques de contrôle.

3.5.4 Processus de redressement

Par processus de redressement, on entend faire également appel à un ensemble d'activités à caractère stratégique et opérationnel ayant comme objet d'assurer la survie de l'organisation. Afin de fournir une définition du redressement respectant l'esprit de cette recherche, nous rappellerons et retiendrons la notion de retournement de situation (turnaround management), telle qu'énoncée par Miller et Friensen (1980) et citée précédemment, soit:

«La consolidation ou le retournement de situation est une stratégie de transformation radicale, qui se produit lorsqu'une organisation arrive à retrouver un niveau passable de résultats après avoir traversé une période critique pendant laquelle la survie même de l'entreprise était en jeu /.../ ce processus se déroulant sur une courte période» (Miller et Friensen, 1980, p.5).

La littérature à ce chapitre s'est longuement attardée à définir et prescrire les étapes de réalisation du processus, plutôt que de décrire la manière dont-il ne s'opère en soi. Ce processus, tel que cité précédemment, est constitué d'un ensemble d'activités, qui selon les auteurs, sont représentées en quatre, cinq, six ou sept étapes. Cependant, il appert, que ce modus operandi en est un de planification stratégique et que ce n'est que l'objectif général et commun qui le différencie en terme de redressement, soit: la survie.

Il est intéressant de constater que l'aspect temporel et tardif de la prise de conscience à la nécessité du redressement, tel que cité par D'Ambroise et Lalonde (1980) est «intimement lié à l'horizon de planification des entrepreneurs, dans les cas de faillites». On explique partiellement ainsi la déchéance rapide de l'entreprise vers la faillite, donc l'une des causes d'insuccès. De plus, l'externalité des sources amorçant cette conscientisation (fournisseurs et créanciers) fut tout au long du champ littéraire touchant la faillite et la défaillance, lié à cet aspect limitatif de la capacité effective et temporelle de redresser (Lalonde (1985), Crucifix et Derni (1992), etc..).

La littérature financière pour sa part fait état de l'importance de l'apport en capitaux permanents, afin de permettre une plus grande souplesse de la structure financière et favorisant ainsi la flexibilité de l'entreprise en période de turbulences conjoncturelles et structurelles. De ce fait, la structure financière devient une variable significative, tout autant que la restauration de la rentabilité ou du niveau de liquidité, se devant d'être analysée pour assurer une meilleure compréhension des résultantes du processus dans les cas de redressement.

3.5.4.1 Variables de mesure

(1) **Prise de conscience du propriétaire-dirigeant, associée au concept de perception véridique de Schrage (1965), c'est-à-dire le moment de la conscientisation à la nécessité inévitable de procéder à un redressement. Réaction résultant d'une interprétation d'actions issues de l'environnement interne et/ou externe de l'entreprise. Pour fins**

d'études et de présentation du modèle, ce moment de l'amorce du processus de redressement correspondra donc à la date (mois) de la prise de conscience par le propriétaire-dirigeant. Cette action se décomposant en deux paramètres distincts, à savoir:

- a) La détermination de l'internalité ou de l'externalité des facteurs ayant favorisé la prise de conscience par rapport à l'individu (les répondants);
- b) La délimitation temporelle de la prise de conscience (en terme de date, suivant la fin du dernier exercice financier ayant démontré la plus forte propension à la faillite).

(2) Processus de redressement, c'est-à-dire l'ensemble des activités liées à la planification stratégique et opérationnelle, ayant comme objectif d'assurer la survie de l'organisation. Ce processus étant composé d'un ensemble d'activités spécifiques, telles qu'elles ont été décrites, entre autres, par Collard, Rodocanachi et Dumont en 1985, à savoir:

- a) L'établissement d'un diagnostic, c'est-à-dire, dégager un état de situation objectif des principales fonctions gestionnelles et des limites des ressources financières, humaines, productives, informationnelles et humaines de l'entreprise, en terme de forces et de faiblesses.
- b) La mise en place de mesures d'urgence, c'est-à-dire l'injection de capitaux et la restauration de la rentabilité à court terme ou de toutes autres mesures ayant été tentées avec ou sans succès à brève échéance.

- c) La mise sur pied d'une équipe de redressement, c'est-à-dire l'embauche d'une firme ou d'un agent externe et/ou la constitution d'une équipe formalisée ou non, au sein même de l'organisation.
- d) La détermination des nouveaux objectifs, c'est-à-dire l'élaboration formalisée ou non dans le cadre d'une activité de planification stratégique et opérationnelle touchant les principales orientations et fonctions de l'entreprise.
- e) Choix et mise en oeuvre (implantation) du plan, c'est-à-dire l'ensemble des choix stratégiques et/ou opérationnels retenus, ainsi que les mesures et activités prises afin de s'assurer de la réalisation des plans et permettant ainsi la réalisation de l'objectif de survie.
- f) Contrôle du plan, c'est-à-dire l'ensemble des activités et mesures réalisées afin de mesurer et au besoin, apporter des modifications au plan de redressement initialement réalisé.

3.5.5 Agent de changement externe

Par agent de changement externe, on intègre l'individu, groupe ou organisation externe à l'entreprise retournée, ayant participé de près et activement (s'il y a lieu) au processus de redressement. En ce sens, l'agent de changement externe ou le consultant est celui qui vise à développer chez un système-client, à même certaines activités, une habileté à innover et à s'adapter au contexte de perturbation.

Par activités de l'agent de changement, on englobe l'ensemble des activités formalisées ayant comme objectifs de favoriser l'émergence d'une conscientisation au problème, le diagnostic de la situation, la génération, l'analyse et le choix de solutions opérationnelles et stratégiques, ainsi que des mesures visant à mettre en oeuvre et permettre une rétroaction et un contrôle sur l'application des réformes instaurées et à la mesure de leurs résultantes.

3.5.5.1 Variables de mesure

(1) Son identification, c'est-à-dire l'identification du ou des agents externes ayant participé activement au processus de redressement.

(2) Son implication, c'est-à-dire la description de l'ensemble des activités liées à la réalisation, l'implantation et le suivi du processus de redressement, son horizon temporel et sa mesure sur une échelle d'implication cumulée de 5 points où:

<u>Activités</u>	<u>Valeur</u>
Aucune participation.	0
Élaboration conjointe de la phase de diagnostic;	1
et élaboration conjointe d'un plan de redressement;	2
et suivi à très court terme (1 mois);	3
et un suivi à court terme (de 1 à 12 mois);	4
et un suivi intensif et à long terme de plus de 12 mois.	5

3.5.6 Résultats (succès) du redressement

La mesure du succès n'est sans doute pas chose facile et encore moins en matière de redressement. Toutefois, nous avons été à même de définir une série d'indicateurs, qui viseront à apporter une mesure significative de la notion de succès et ce, tout en respectant les principaux enjeux du redressement.

De nature opérationnelle, en terme d'emplois, mais principalement financier, on entend par résultats du redressement, une analyse temporelle de la variabilité des résultats financiers de l'entreprise retournée. Cette analyse de certains ratios financiers sera réalisée de façon conjointe à une analyse multifactorielle des risques de faillite à moyen terme et ce, à partir de l'indicateur Zêta.

À ce stade, une attention particulière se doit d'être apportée à l'indice Zêta, composante privilégiée de notre modèle, en terme de mesure du succès. Ce sont en effet, les travaux de l'américain Altman (1968), qui ont servi de balises à notre interprétation du risque potentiel associée à la faillite.

C'est une étude longitudinale, réalisée auprès de 33 entreprises manufacturières faillies entre 1946 et 1965 et un groupe contrôle de 33 autres entreprises survivantes et comparables tant qu'à leurs tailles (0,7 à 25,9 millions de dollars d'actifs), leurs secteurs d'activités et de période d'analyse, qui servira d'échantillon. Il détermina donc, à même une analyse discriminante portant sur 22 ratios financiers, les cinq ratios les plus

significatifs en terme de prédiction de faillite. La Variable Z ou Zêta, ainsi dégagée, représentait alors une valeur estimative de la propension à la faillite sur un horizon de deux ans et fut établie ainsi:

$$\text{Zêta (Z)} = 1,2 \text{ X1} + 1,4 \text{ X2} + 3,3 \text{ X3} + 0,6 \text{ X4} + \text{X5}$$

où

X1 = Ratio de fonds de roulement / Actifs (mesure de liquidité pondérée par la taille)

X2 = Bénéfices non répartis / Actifs (mesure de rentabilité cumulée)

X3 = Bénéfices avant intérêts et impôts / Actifs (mesure de rentabilité courante indépendante de la structure financière)

X4 = Valeur marchande des capitaux propres / Dettes (mesure de risque financier)

X5 = Ventes / Actifs (Taux de rotation des actifs)

Les 33 entreprises du groupe contrôle ayant survécu au moins 1 an, possédaient une cote supérieure à 2,99 et les entreprises ayant failli en un an possédaient, pour leur part, une cote inférieure à 1,81. Selon les résultats obtenus alors, une zone d'incertitude et de précarité demeurait alors dans l'intervalle $Z = [1,81 \text{ et } 2,99]$. Outre l'importance de la stabilité temporelle des ratios nominaux servant à déterminer le Zêta d'une entreprise (particulièrement en ce qui concerne les bénéfices, qui atténuent le risque d'exploitation), qu'Altman et Narayanan (1977) découvrirent ultérieurement, ces résultats devenaient donc une estimation objective du risque associé à la faillite et ce, dans un horizon de deux ans.

3.5.6.1 Variables de mesure

(1) **Résultante sur les acquis de l'entreprise en terme d'emplois, c'est-à-dire la variation des emplois par division, suivant le redressement en opposition au niveau moyen d'emplois antérieur au processus.**

(2) **L'ampleur du processus qui, selon notre interprétation du modèle, est de deux ordres: le premier à caractère temporel pour fin descriptive (temps de réalisation du processus) et le second, de nature analytique impliquant des résultantes financières associées à la faillite, la rentabilité et la liquidité et représenté ainsi:**

- a) **Délais de la réalisation du processus (date effective du redressement - date de prise de conscience, la date effective correspondant à la date de déboursé des capitaux externes).**

- b) **Résultantes financières présentant l'évolution de l'entreprise sur une base comparative à sa situation antérieure, un indicateur de risque associé à la faillite, un second mesurant la rentabilité de la firme et le troisième mesurant la marge de manoeuvre financière, c'est-à-dire:**
 - i) **L'évolution de l'indicateur moyen et multifactoriel de propension à la faillite Zêta des exercices financiers précédant le redressement en opposition à la moyenne des deux années suivant sa réalisation;**

- ii) l'évolution de la marge bénéficiaire (Bénéfice net avant intérêts et impôts / Ventes) moyenne des exercices financiers précédant le redressement en opposition à la moyenne des deux années suivant sa réalisation;

- iii) l'évolution du ratio de fonds de roulement moyen des exercices financiers précédant le redressement en opposition à la moyenne des deux années suivant sa réalisation.

CHAPITRE IV

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

4.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE RETENUE

4.1.1 Méthodologie

L'élaboration d'un plan de recherche implique «l'arrangement des conditions de cueillette et d'analyse des données, de façon à s'assurer à la fois de leurs pertinences en fonction des objectifs de recherche et de la parcimonie des moyens» (Selltiz et al., 1977, p.90). En ce sens, l'analyse ex-post d'une situation passée, tel que le redressement, implique en elle-même une approche essentiellement empirique visant à rassembler des informations sur les variables du modèle proposé. Il s'agit alors d'observer les résultantes organisationnelles découlant d'un processus de redressement, à partir des caractéristiques personnelles, des pratiques managériales du propriétaire-dirigeant et de l'intervention d'agent(s) de changement externe(s).

L'étude des facteurs favorisant le succès ou l'ampleur du succès d'un processus de redressement en PME, réalisée par son propriétaire-dirigeant, établit en elle-même trois problématiques opérationnelles, dont cette recherche ne pouvait faire abstraction, à savoir :

- identifier les entreprises ayant fait l'objet d'un retournement de situation;
- s'assurer d'une analyse temporelle commune des résultantes financières suivant la réalisation du redressement;
- la difficulté de déterminer un groupe de contrôle permettant d'établir une comparaison valable entre les entreprises ayant réussi avec succès un retournement de situation et celles qui l'ont échoué, la faillite en elle même n'impliquant pas nécessairement l'échec d'une entreprise, ni même la présence d'une tentative de redressement et encore moins sa résultante.

En ce sens, notre position épistémologique a été largement influencée par l'opérationnalisation du traitement de la problématique, afin de tenir compte de sa richesse, mais également de la complexité du sujet. Il est en ce sens important que la méthode employée respecte les limites et les implications de la problématique, ainsi que de son traitement.

4.1.2 Typologie de la recherche

Cette recherche empirique est avant tout à caractère exploratoire et descriptive, mais se veut également normative. Elle est une analyse ex-post-facto des processus de redressement de PME. Sur ce point, Kerlinger (1973, p.379) définit ce genre de recherche de la façon suivante:

«Une analyse ex-post devient systématiquement empirique, la recherche d'information impliquant que le chercheur n'a pas de contrôle direct sur les variables indépendantes, car la manipulation de l'information est impossible. Les inférences des relations entre les variables sont alors réalisées sans contrôle direct, on parle alors de relation concomitante entre les variables».

Pour sa part, Lalonde (1985, p.147) interprète ainsi ce genre de recherche:

«Cette approche implique donc la recherche de variations concomitantes entre différents groupes de variables. Dans la mesure où une proportion importante des relations qui en découlent seront jugées significatives, l'ensemble du modèle proposé pourra être considéré comme étant représentatif».

4.2 QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.

La nature même du modèle exposé précédemment impose un ensemble d'interrogations principalement à caractère descriptif et exploratoire. Elles porteront sur les parallélismes retrouvés au sein des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants d'entreprises redressées, de leurs pratiques administratives et dans le processus de redressement en lui-même. Une série d'hypothèses portera sur la concomitance des relations susceptibles d'exister entre les caractéristiques communes des répondants, leurs influences sur les pratiques de gestion et sur le succès du redressement, ainsi que sur la présence active d'un agent de changement externe et de son influence sur le processus de redressement.

QUESTIONS DE RECHERCHE

La recherche d'informations générales, sur le processus, ainsi que leurs ressemblances chez les sujets sous étude constituent ici notre principale préoccupation. Les ressemblances recherchées tant qu'aux caractéristiques et pratiques de gestion des répondants faisant abstraction des variables de contrôle que sont l'âge, la taille et le secteur d'activités, pour les raisons énoncées lors de la présentation du modèle spécifique de recherche.

Q1 Quelles sont les caractéristiques personnelles et les pratiques administratives du propriétaire-dirigeant qui procède avec succès à un redressement (retournement de situation) d'une PME?

Q2 Comment s'opère un redressement en PME?**HYPOTHÈSE 1,2 & 3**

Les hypothèses 1, 2 et 3, renferment l'ensemble de nos préoccupations à caractères relationnels des éléments pouvant favoriser l'ampleur du succès du processus de redressement. En ce sens, les caractéristiques personnelles, les activités administratives du propriétaire-dirigeant et l'intervention active d'un agent externe, pendant et après le redressement, peuvent par assomption favoriser le succès du processus.

La littérature expose implicitement des relations entre les caractéristiques personnelles des gestionnaires et leurs influences sur les résultats organisationnels. En ce sens, il devenait important de voir à clarifier cet état en matière de redressement.

H1 L'apport que représente l'âge, l'expérience et la formation académique du propriétaire-dirigeant favorise le redressement (retournement de situation) d'une PME.

La ligne directrice de la seconde hypothèse, respecte la littérature et la présence d'une relation présumée entre l'utilisation de saines pratiques de gestion, principalement des activités de planification, comme favorisant les résultats et la capacité d'adaptation des entreprises. En ce sens, nous comprenons que des nuances sont souvent apportées par les chercheurs lorsque l'organisation est de taille petite ou moyenne, en opposition à la grande

entreprise et proposons ainsi la seconde hypothèse:

H2 L'utilisation accrue de diverses pratiques et activités de gestion, principalement formalisée, par le propriétaire-dirigeant favorise le redressement (retournement de situation) d'une PME.

Finalement la troisième hypothèse, vise à vérifier si la présence d'un intervenant externe lors du processus de redressement se justifie par son incidence sur le succès du processus. Cette zone sombre de nos connaissances, nos activités professionnelles et l'inexistence de littérature à ce chapitre, suffisait en ce sens à justifier ainsi notre intérêt.

H3 La présence et la participation active d'un agent de changement externe, favorise le succès d'un processus de redressement d'une PME.

4.3 MÉTHODE ET INSTRUMENTATION DE MESURE

4.3.1 Méthode

Dans la présente partie de cette recherche, nous exposerons ce qui pourrait être appelé selon Aktouf (1990) comme étant la méthode ou «la façon d'accéder à la connaissance sur l'objet dont elle rend compte», ainsi que de la technique et des instruments qui seront utilisés à cette fin.

Tenant compte de la complexité de l'étude du processus de redressement et vu la nature personnelle de certaines informations, dans cette perspective, nous avons volontairement omis la possibilité de bâtir ou d'adapter un questionnaire existant et de le faire compléter par envois postaux. Il nous apparaissait alors primordial de procéder par entrevues afin de nous assurer d'une efficacité de la cueillette d'informations. Rappelons, afin de justifier ce choix méthodologique, Gasse (1978:238).

«L'interview s'avère une technique plus appropriée lorsqu'il s'agit de rechercher des informations des sujets complexes et impliquant une certaine émotivité de la part du répondant; il est alors possible d'évaluer l'importance des sentiments qui sous-tendent les opinions émises par le répondant.»

4.3.2 Instrument de collecte

L'entrevue structurée, une version adaptée de celle de Lalonde (1985), fut donc regroupée en cinq parties permettant de mesurer les dimensions du modèle et se composant des parties suivantes:

- Partie I:** Renseignements personnels sur le répondant.
- Partie II:** Renseignements sur l'entreprise.
- Partie III:** Renseignements sur la prise de conscience.
- Partie IV:** Renseignements sur le processus, la participation d'un agent externe et les résultats du redressement.
- Partie V:** Renseignements sur les pratiques de management du propriétaire-dirigeant.

L'entrevue de 85 questions de base (voir annexe A), comportait un ensemble de sous-questions ouvertes et fermées. La première partie visait à prélever un ensemble d'informations sur les caractéristiques personnelles du répondant et se concentrait autour de quatre variables motrices que constituaient le statut, le niveau d'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux du répondant.

La seconde partie permettait de cadrer l'entreprise dans son environnement sectoriel et légal. En ce sens, cette partie se décomposait en deux thématiques distinctes, soit l'historique depuis sa fondation en terme d'âge, de secteur d'activités, de forme

juridique et d'actionnariat (questions 2.1 à 2.11 inclusivement), puis une seconde visant à évaluer l'investissement financier et humain du répondant dans l'entreprise en comparaison avec les autres partenaires impliqués. Cette dernière information devenant vitale afin de cadrer le répondant à son statut d'entrepreneur-dirigeant (questions 2.12 à 2.21 inclusivement).

La troisième partie centrait l'information sur le redressement de la phase de prise de conscience jusqu'aux mesures immédiates (démarches) entreprises dès lors par le propriétaire-dirigeant.

La quatrième partie se concentrait sur le processus en soi réalisé à l'interne et, si tel est le cas, à l'externe avec la collaboration d'un agent de changement et ce, durant trois phases que représentent le diagnostic, l'implantation et le suivi.

La dernière partie examinait plus précisément les pratiques et activités de management du propriétaire-dirigeant. Cette partie et l'indice de pratique de management (I.P.M) qui en découle étant intégralement transcrit d'une échelle élaborée et validée par Lalonde (1985). Ce questionnaire préalablement validé par Lalonde auprès de 100 répondants faillis, regroupant un ensemble de questions portant sur les principales dimensions ou activités de gestion du modèle, soit: la planification, l'organisation, la direction, l'encadrement et le contrôle.

Finalement, l'information financière nominale servant à la compilation de ratios et autres éléments statistiques, fut fournie avec l'accord des répondants, à partir d'états financiers ayant été préparés par des firmes comptables externes.

4.4 POPULATION ET ÉCHANTILLON

4.4.1 Population d'enquête

Le choix de l'échantillon n'est pas toujours tâche facile en pratique, particulièrement lorsque le sujet de recherche implique à la base de définir un certain nombre d'indicateurs et de critères cherchant à faire état d'une situation. Dans certain cas, ce choix implique en lui-même de restreindre la population d'enquête afin de s'assurer de la faisabilité technique de l'étude, mais également de la représentativité de l'échantillon.

Avant même de focaliser sur un état stratégique tel celui du retournement de situation, il nous est apparu essentiel de prendre en considération qu'une connaissance préalable de l'entreprise devenait une condition sine qua non tant qu'à son choix pour fin d'échantillonnage. En ce sens, les choix méthodologiques retenus ainsi que les limitations qui en découlent se devaient de faire partie intégrante de cette recherche et ce, dès son instigation. Toutefois, le caractère majoritairement descriptif de cette recherche fait en sorte que sa qualité repose sur la représentativité de l'échantillon et non pas le nombre de sujets sous étude.

Pour fin de recherche, nous avons défini la population-mère comme étant l'ensemble des PME de Ville de la Baie et du Bas-Saguenay ayant procédé avec succès à un retournement de situation (processus de redressement) entre les années 1986 et 1991 et ayant alors eu recours à l'intervention financière et/ou technique du Centre d'Aide aux Entreprises Bas-Saguenay Inc.

4.4.2 Échantillon

Tenant compte des limites de la taille de la population-mère, il devenait impératif d'établir avec précision le nombre de cette population et ainsi s'assurer de la représentativité de l'échantillon.

Pour ce faire, nous avons dû établir certains indicateurs visant à discriminer les entreprises. À titre d'exemple, la notion de succès fut admise par la situation adverse, soit l'échec. Cette dernière étant simplement caractérisée dans les faits et en pratique par la faillite. En ce sens, toute PME ayant procédé à un retournement de situation, sans avoir dû faire face à la faillite à ce jour, devenait alors tributaire d'un certain degré de succès, pour fins d'étude.

En ce qui concerne l'état de redressement, ce sont les quatre principales caractéristiques décrites par Miller et Friensen (1980) qui ont servi à discriminer les sujets, à savoir:

1. l'omniprésence de l'aspect de survie;
2. l'élément temporel, en effet le retournement de situation s'effectue sur une courte période (1 à 3 ans);
3. la rentabilité, car l'entreprise «retournée» passe d'un état de décroissance, à une légère amélioration, mais toujours inférieure à son secteur d'activités;
4. la prépondérance de la gestion d'urgence, axée sur la trésorerie à court terme.

De cette façon, les indicateurs ayant permis de situer l'entreprise dans son archétype de transformation organisationnelle que représente le retournement de situation en opposition au redressement, à la consolidation du redressement ou à la revitalisation, ont été les suivants:

1. l'aspect de survie fut statutairement établi à partir de la mesure Zêta d'Altman (1968);
2. l'information financière de fin d'exercice de l'entreprise retournée devait être disponible au minimum une année suivant l'exercice financier de sa réalisation;
3. la rentabilité de l'entreprise devait être inférieure à son secteur d'activités depuis plus de deux ans et au minimum une année suivant le redressement;
4. les actions posées par l'entreprise durant l'exercice financier où s'était produit le redressement, elle se devait d'avoir posé des gestes principalement orientés vers l'établissement, le maintien et la gestion de la trésorerie.

Les PME rencontrant, à prime abord, la définition simple du redressement lorsque les entreprises déposèrent une demande d'assistance technique et/ou financière étaient au nombre de 16. Nous avons dû éliminer au total 9 entreprises, dont 5 pour des raisons de faillites, 3 pour le trop court délai s'étant écoulé depuis le redressement et un dernier cas étant actuellement en situation de faillite présumée. Finalement, seulement 7 entreprises rencontraient l'ensemble des critères de sélection, ces dernières constituaient alors notre population-mère et également notre échantillon raisonné.

4.4.3 Traitement des données et niveau de confiance

Les données servant de point d'encrage aux différentes hypothèses impliquèrent un traitement de deux ordres, le premier descriptif et le second relationnel ou normatif.

En ce qui à trait au traitement des données descriptives, ce sont principalement la moyenne, la médiane et la proportion qui servirent de mesure de tendance centrale.

Les relations de type relationnel, ont pour leurs parts, été compilées à partir du logiciel Statview 512+ SE. En vertu des devis de l'échantillonnage, l'échantillon retenu était donc de taille $N=7$, l'ensemble constituait donc un groupe de taille non-paramétrique, la taille ne permettant pas de considérer que la population se distribue normalement. La mesure appropriée sur les tests d'hypothèse retenus, fut donc le coefficient de corrélation de rang de Spearman. Cette mesure permettant pour de petit échantillon dont la taille est inférieure à 30, de déterminer un niveau de corrélation entre deux variables selon leur rang

croissant ou décroissant, ce coefficient se représentant mathématiquement de la façon suivante:

$$RS = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

où $d = (u-v)$, c'est-à-dire la différence entre le rang d'un individu pour la variable X et son rang pour la variable Y.

Il est à noter que le niveau de confiance à un seuil de 0,10 du test bicaudal où la taille de l'échantillon est de $n=7$ est de $Rho = 0,714$.

CHAPITRE V

CHAPITRE V

RÉSULTATS À CARACTÈRES DESCRIPTIFS

L'objet du présent chapitre est d'exposer l'ensemble des résultats descriptifs obtenus auprès de l'échantillon de sept propriétaires-dirigeants et de leurs petites et moyennes entreprises, ayant réussi avec succès un processus de redressement. Les résultats d'ensemble et le profil général ainsi dégagé sur chacune des dimensions du modèle servira, préalablement, à confronter les questions de recherche concernant la présentation des caractéristiques personnelles et des pratiques de gestion communes aux répondants et la description du processus. Ultérieurement, ces informations serviront à être confrontées aux relations faisant l'objet des hypothèses 1, 2 et 3, telles qu'elles furent présentées au chapitre précédent. Ce chapitre permettra également de répondre à la seconde question de recherche qui impliquait l'exposition des démarches conduites durant les processus.

5.1 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

5.1.1 Les entreprises

En vertu des devis de l'échantillonnage, il nous apparaît important de rappeler que l'échantillon retenu représentait alors 100% de la population-mère. Respectant les trois dimensions que sont l'âge, la taille et le secteur d'activités, le tableau suivant expose le profil des entreprises faisant partie de l'échantillon.

Tableau 6
Age, taille et secteur d'activités
des entreprises sous étude

Secteur	Primaire	Secondaire	Tertiaire	Moy.	Méd .
Nombre	n=2	n=1	n=4	-	-
Proportion	28,57 %	14,29 %	57,14 %	-	-
Age moyen (année)	8	5	6.5	6,7	7,0
Nombre d'employés (moyenne)	6	15	10,3	9,7	8,0
Actif moyen (millier \$)	688	453	308	437	453
Volume d'affaires moyen (millier \$)	1,025	800	353	609	550

Il importe déjà, de faire ressortir un ensemble d'indices généraux nous permettant de qualifier l'échantillon sous étude. À prime abord, nous constatons que l'âge moyen de ces entreprises est actuellement de 6.7 années et qu'elles avaient un âge moyen de 3,27 années depuis le début de leurs opérations (2 entreprises de moins de 2 ans et les 5 autres variant entre 3 et 5 ans), lors de l'amorce du processus de redressement.

Malgré les devis de la population-mère et de son échantillonnage, il est surprenant de constater que la répartition des entreprises selon leur secteur d'activités correspond relativement bien au profil économique général (incluant les travailleurs autonomes dans le secteur forestier et agricole) du secteur de Ville de la Baie et du Bas-Saguenay et par extrapolation à celui de la région du Saguenay.

En ce qui concerne la taille des entreprises sous-études, elle correspond aux définitions généralement reconnues à la petite et à la moyenne entreprise. En effet, l'entreprise de transformation retenue se catégorise en terme de petite entreprise dans son secteur (actif variant entre 200,000 \$ et 1,500,000 \$ et de 5 à 49 employés), ainsi que la majorité de celles retenues dans le secteur tertiaire (actif variant entre 200,000 \$ et 1,000,000 \$ et de 3 à 10 employés). Nous pouvons ainsi conclure qu'il s'agit de PME, car 72,43% d'entre elles sont de taille petite, alors que 28,57% sont de taille moyenne.

5.1.2 Les répondants

Les tableaux 7, 8 et 9 nous permettront de mettre en relief les principales caractéristiques retrouvées chez les propriétaires-dirigeants sous étude. Les résultats obtenus à ce chapitre relèvent exclusivement de statistiques descriptives, telles que la moyenne, la médiane et la proportion.

Le premier de ces tableaux, dresse un profil caractériel général des répondants et servira à mesurer l'échantillon en terme d'âge, de scolarité, d'expérience et d'antécédents familiaux.

Tableau 7
Caractéristiques personnelles
des répondants de l'échantillon

Caractéristiques personnelles (moyenne, médiane et proportion %)	N=7	
	Moyenne	Médiane
Age	49,14	50
Age lors du démarrage	43,71	42
Scolarité (années)	12,86	14
Formation académique dans le domaine des affaires	42,86 %	
Expérience de travail (années)	24,57	18
Expérience en gestion avant le démarrage (années)	16,05	18
Expérience de travail en gestion (%)	57,14 %	
Expérience de gestion en situation de redressement (%)	28,57 %	
Antécédents familiaux en affaires (%)	57,14 %	

Mûres et d'un âge moyen de plus de 49 ans, l'ensemble des répondants ont pris possession ou démarré leur entreprise passé la quarantaine. De formation académique relativement élevée (moyenne 13 ans), l'échantillon possède une formation scolaire équivalente à un grade technique de niveau collégial.

Riche d'une expérience dont pour la plupart orientée dans le domaine de la gestion (57,14%, moyenne 16 années), l'échantillon possédait déjà lors du démarrage une expérience moyenne de plus de 24 années dans des charges diverses.

Tableau 8

Secteur d'activités des emplois antérieurs

Secteur en parallèle à l'entreprise	Idem	En amont	En aval	Différent
Nombre	n=2	n=1	n=0	n=4
Proportion (%)	28,57 %	14,29 %	0 %	57,14 %

Comme le démontre le tableau 8, trois des sept répondants considèrent opérer leur entreprise dans un secteur concurrentiel comparable aux entreprises où ils ont oeuvré précédemment. Deux autres entrepreneurs se considèrent dans un secteur en concurrence directe avec le dernier employeur et le troisième, dans une sphère d'activités où il aurait pu être considéré comme fournisseur du dernier employeur. Finalement, il est intéressant de faire le constat que deux répondants sur les sept interrogés ont déjà dû évoluer dans un contexte de redressement d'entreprises et que l'un d'eux a dû subir la faillite de l'entreprise dont le redressement faisait l'objet.

Pour la majorité d'entre eux (57,14%, donc 4/7) leurs pères étaient également entrepreneurs ou artisan et trois de ces quatre répondants considèrent exploiter une entreprise dans un secteur similaire à celui du père, même si aucune des entreprises sous étude n'a fait l'objet d'une relève familiale.

Tableau 9

**Raisons énoncées pour justifier le départ
des emplois antérieurs et se lancer en affaires**

Raisons énoncées	Nombre de Répétition	Proportion (%)
Désir de se créer un emploi autonome	n=2	28,57 %
Ne correspondait pas à mes objectifs personnels (désaccord avec la direction)	n=2	28,57 %
Mise à pied	n=2	28,57 %
Désir de relever un nouveau défi	n=1	14,29 %
Total	n=7	100,0 %

Le tableau 9 explique les raisons ayant justifié le départ des emplois antérieurs et servant à justifier le lancement en affaires. À ce chapitre, nos résultats rejoignent l'ensemble des travaux déjà réalisés sur ce sujet. C'est dans une proportion similaire de 28,57% que les répondants justifient leur choix par leur mise à pied, des désaccords profonds avec les anciens employeurs et par le désir de se créer un emploi autonome.

5.1.3 Les activités administratives

Par activités administratives, on entend selon le modèle retenu, exposer l'ensemble des pratiques utilisées par les répondants dans l'exercice de leurs tâches de gestionnaire (regroupées et pondérées à la page suivante, tableau 10). Ces activités, comme nous le rappelons, ont été mesurées selon les cinq dimensions que représentaient la planification, l'organisation, l'encadrement, la direction et le contrôle.

Tableau 10

Proportion des répondants utilisant chacune des pratiques de management

Pratiques de management (proportion %)	Moyenne	N=7 (%)	Médiane
PLANIFICATION:			
Objectifs généraux		100,00	
Objectifs écrits		42,86	
Plans formels		71,43	
Plans formels:			
opérations		57,14	
marketing		28,57	
finance		100,00	
personnel		28,57	
Sous-indice (/7)	4,29	61,29 %	4,0
ORGANISATION:			
Organigramme formalisé		71,43	
Organigramme mémorisé		100,00	
Changement de structure		57,14	
Sous-indice (/3)	2,29	76,33 %	3,0
ENCADREMENT:			
Description écrite des tâches		71,43	
Procédures:			
recrutement		71,43	
sélection		85,71	
embauche		71,43	
évaluation		57,14	
entraînement		85,71	
développement		28,57	
Sous-indice (/7)	4,71	67,29 %	4,0
DIRECTION:			
Procédures décisionnelles		42,86	
Procédures de consultation		100,00	
Participation à la décision après consultation		71,43	
Sous-indice (/3)	2,14	71,33 %	2,0
CONTROLE:			
Inventaires		85,71	
Prix de revient		85,71	
Budget de ventes		85,71	
Budget d'opérations courantes		85,71	
Analyse financière		100,00	
Sous-indice (/5)	4,43	88,60 %	5,0
(I.P.M.)	17,86	71,44 %	18,0

Les résultats obtenus permettaient de faire ressortir les principales activités et techniques utilisées dans le cadre de la gestion de l'entreprise. À cet égard, un indice général (I.P.M.) moyen de 17,86 sur un maximum de 25 indique donc que 71,44% des activités administratives définies, sont et ont été utilisées par les répondants ayant procédé avec succès au redressement de leur entreprise.

Sur l'axe dimensionnel de la planification, la totalité des répondants admettent avoir des objectifs généraux pour l'entreprise, alors que seulement 43% d'entre eux les avaient formalisés dans divers documents à diffusion limitée et ce, principalement dans un plan d'affaires. Il est à noter que 5 des 7 répondants (71%) ont procédé à l'élaboration d'un plan d'affaires formalisé en phase de prédémarrage de leur entreprise. Des sept répondants 43% (3/7) étaient en mesure de formuler trois objectifs, 43 % d'en formuler deux et un seul cas pouvait en formuler plus de trois. Tant qu'à leurs natures, ces objectifs généraux s'articulaient principalement autour de l'atteinte d'une rentabilité et d'une autonomie financière, en terme de volume d'activités, de la création, du maintien et de la sécurité d'emplois, mais curieusement la survie n'a fait l'objet des préoccupations que d'un seul répondant, mais était induite par les objectifs financiers.

Tant qu'à la formalisation de plans, 71% (5/7) des répondants mentionnèrent qu'ils formalisaient cette activité, dont 57% au niveau des opérations, 29% au niveau du marketing, 100% au niveau financier et 29% au niveau du personnel. Outre le manque de temps, l'inutilité et l'évolution trop rapide du marché servant à justifier les répondants ne procédant pas à l'élaboration formelle des plans. Les tenants de la formalisation

possèdent, pour leur part, un court horizon de planification. Nous nous devons donc de faire le constat qu'à l'exception des plans financiers qui couvrent de 1 à 5 ans, la totalité des autres plans formalisés et réalisés par les répondants ne dépassèrent pas 12 mois.

En ce qui concerne l'organisation, la présence d'un organigramme formalisé, la capacité de mémoriser cet organigramme et des changements de structures ont été la base des activités servant à mesurer ce concept. Nous avons constaté que 5 des 7 sujets (72%) possédaient un organigramme formalisé. Pour ces cinq sujets, cet organigramme fait partie intégrante du plan d'affaires initial et dans un seul cas, il fut remis à jour depuis. Dans tout les cas, les répondants furent en mesure de se remémorer cet organigramme et les autres de le décrire. Dans 57% des cas, soit dans 4 entreprises, des changements dans la structure hiérarchique furent opérés depuis le redressement, deux entreprises ont aboli des postes de haute direction et licencié des actionnaires et dans trois cas, un poste de contrôleur (directeur financier) a été créé. Il est à noter qu'un bref survol de la structure organisationnelle laisse pressentir de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant.

Sur l'axe de l'encadrement, ce sont les activités et/ou procédures liées à la description écrite des tâches, le recrutement, la sélection, l'embauche, l'évaluation, l'entraînement et le développement du personnel qui servirent à pondérer ce concept. Parmi les sujets, 72% (5/7) d'entre-eux possédaient des descriptions écrites des tâches, utilisaient des procédures de recrutement et d'embauche, 86% (6/7) possédaient des procédures de sélection et d'entraînement, 57% (4/7) des procédures d'évaluation et seulement 29% (2/7) des procédures visant le développement du personnel.

Les procédures de recrutement relevaient principalement des annonces classées, de la mise en contact par les employés et à la réception de curriculum vitae. Tant qu'à la sélection et l'embauche, la totalité des répondants favorise un procédurier de sélection simple avec l'individu ou conjoint dans certain cas, avec le responsable divisionnaire ou les autres associés. En ce qui concerne les conditions d'embauche, ce sont principalement (5/7) les normes minimales de travail qui sont appliquées et dans les deux autres cas, un comité paritaire et le syndicat qui déterminent les normes sectorielles. Le processus de formation du personnel est principalement réalisé à l'interne sur une base de compagnonnage, mais dans deux cas d'entreprises, la formation se voit confier et réaliser à l'externe, à partir de programmes spécifiques réalisés pour l'entreprise. Ce sont d'ailleurs dans ces deux seules entreprises qu'il existe une certaine procédure (vision dès l'embauche) en terme de développement des ressources humaines. Cette dernière activité ne faisant pas l'objet de la moindre préoccupation par les autres répondants.

Les activités de direction touchaient l'utilisation de procédures décisionnelles, c'est-à-dire l'emploi de calculs et d'éléments statistiques lors de la prise de décision. Nous incluons également ici l'utilisation de procédures de consultation (mesurée par la recherche d'avis avant prise de décision) et de participation (mesurée selon la propension à l'utilisation de prise de décision conjointe). Seulement 43% des répondants (3/7) ont admis avoir recours à des éléments ou calculs élaborés afin de leur permettre de prendre une décision importante, le reste préférant user de flair et d'intuition. Alors que 100% des répondants affirment consulter avant de décider, 5 d'entre eux procèdent à une décision conjointe, les deux autres cas décident par eux-mêmes après consultation.

Enfin, la mesure des pratiques de management en matière de contrôle s'est effectuée à partir des activités visant le contrôle des inventaires, du prix de revient, les techniques d'élaboration de budget de ventes et d'opérations courantes, ainsi que l'analyse financière à partir des états financiers et de ratios. Il est intéressant de constater que de l'ensemble des pratiques de gestion, ce sont celles attribuables au contrôle qui monopolisent l'engouement de l'échantillon. En effet, ce sous-indice s'élève à 89% d'utilisation des pratiques, comparativement à 61% pour la planification, 76% l'organisation, 67% l'encadrement et 71% la direction. Cette réalité correspond cependant avec l'obligation d'atteinte de la rentabilité, du maintien d'un niveau acceptable de liquidité et de l'intrusion accrue du financement externe, inhérente à l'objectif de survie organisationnel et citée à maintes reprises par la littérature. Outre l'analyse financière qui est réalisée dans 100% des cas, mensuellement (3/7) et/ou en fin d'exercice (7/7), l'ensemble des autres pratiques sont utilisées dans une proportion de 86%. Toutefois, en relation avec la planification, ce n'est pas l'horizon mais la fréquence qui laisse à désirer. En effet, à l'exception des contrôles d'inventaire qui sont réalisés dans trois entreprises mensuellement, les autres activités ne sont principalement réalisées qu'en fin d'exercice.

5.2 LE PROCESSUS DE REDRESSEMENT

Le processus de redressement, selon le modèle retenu, se décomposait en deux principaux paramètres, à savoir: l'amorce du processus visant à identifier et situer dans l'espace-temps les différents éléments ayant fait émerger la prise de conscience par le

propriétaire-dirigeant et les activités de redressement réalisées par la suite. Comme nous le rappellerons ces activités se regroupent en six composantes distinctes, soit: l'établissement d'un diagnostic, la mise en place de mesures d'urgence, la mise en place d'une équipe de redressement (interne et/ou externe), la détermination de nouveaux objectifs, le choix et la mise en oeuvre d'une solution et le contrôle ou la rétroaction sur l'application des réformes.

5.2.1 La conscientisation

L'aspect de la prise de conscience est exposé ici selon deux axes, sa provenance (interne ou externe) et son cadre temporel.

Tableau 11

**Nature des constats ayant conduit à la prise
de conscience de la nécessité du redressement**

Constats énoncés	N=7	
	Nombre	(%)
Manque de liquidité	7	100 %
Pertes de profits chroniques	6	86 %
Diminution du volume d'affaires	2	29 %
Procédures de collection	1	14 %

C'est avant tout le manque de liquidité (100% des cas) et les pertes de profits cumulées (86% ou 6/7), qui menèrent les répondants vers un état d'éveil face à la nécessité de procéder à un redressement. Ces éléments ne s'étant toutefois pas détériorés

suffisamment pour justifier un rappel des crédits ou des procédures par les fournisseurs (6/7), qui auraient pu accentuer le rythme de la dégradation de l'entreprise vers la faillite. De plus, seulement deux répondants (29%) faisaient alors le constat d'une diminution du volume d'affaires (voir tableau 11).

Le tableau 12 démontre les appréhensions des répondants lors de la prise de conscience. C'est dans une forte proportion de 71% (5/7), qu'ils évaluaient que l'entreprise ne serait pas en mesure, à moyen terme, de restaurer sa rentabilité et devrait procéder à des coupures de personnel. De ce fait, ils percevaient alors une dégradation continue des liquidités pouvant entraîner des procédures de collection, dans 43% des cas, ou un rappel de marge de crédit (14%). Seulement deux répondants appréhendaient alors une diminution du volume d'activités.

Tableau 12

**Événements prévisibles ayant conduit à la prise
de conscience de la nécessité du redressement**

Événements prévisibles	N=7	
	Nombre	(%)
Pertes de profits chroniques	5	71 %
Coupures de personnel	5	71 %
Procédures de collection	3	43 %
Diminution du volume d'affaires	2	29 %
Rappel de marge de crédit	1	14 %

Le nombre de sources d'informations ayant conduit le répondant à la conscientisation de la nécessité du redressement sont en moyenne de 1,43 (voir tableau 13). En d'autres termes nous pouvons dire que près de la moitié des propriétaires-dirigeants (3/5) furent sensibilisés également par un tiers à la précarité du contexte. Ainsi, comme le présente le tableau 14, deux des répondants le furent par leurs associés (qui dans un cas étaient une société externe de capital de risque) et un seul sujet par l'expert-comptable de l'entreprise (voir tableau 14).

Tableau 13

Nombre de sources d'informations citées par les répondants
et ayant conduit à la prise
de conscience de la nécessité du redressement

Sources	N=7	
	Nombre	Moyenne (%)
1 source d'informations	4	57 %
2 sources d'informations	3	1,43 43 %

En vertu de la préoccupation que constituait la détermination de l'internalité ou de l'externalité des éléments ayant conduit le propriétaire-dirigeant à procéder avec succès à un redressement d'une PME, force est de constater que l'élément d'amorce du processus est majoritairement de nature interne à l'organisation (6/7 ou 86%) et qui plus est, relève dans cinq cas (71%) d'une auto-conscientisation par le principal concerné.

Tableau 14**Provenance des sources d'informations**

	Nombre N=7	(%)
Le répondant lui-même	7	100 %
Les associés	2	29 %
L'expert-comptable	1	14 %

Ce constat va à contre-courant de la littérature sur ce thème en ce qui concerne les faillis, qui relève principalement des pressions des créanciers et fournisseurs en terme d'instigateur de l'amorce du processus. Cette réalité constitue potentiellement en quelques sortes l'une des composantes du succès du processus. En effet, l'utilisation accrue des activités de gestion, particulièrement en matière de planification et de contrôle, en opposition à Lalonde (1985), implique potentiellement une préoccupation accrue du concerné face à l'entreprise et à son environnement.

Tableau 15**Paramètre temporel de la conscientisation**

	Moyenne	Médiane
Conscientisation (nombre de mois suivant la fin du dernier exercice précédent le redressement)	4,86	4,00

Le court laps de temps compris entre le moment de l'éveil et la fin de l'exercice financier de 4,86 mois en moyenne (tableau 15) et l'horizon de planification de 12 mois (contrairement à moins de 6 mois pour les faillis, Lalonde (1985)) semble également appuyer ces faits. En d'autres termes, les propriétaires-dirigeants à succès en situation de redressement amorcent possiblement plus rapidement des mesures évaluatrices et ce, avant même de constater de pressions de la part des intervenants financiers, en opposition aux gestionnaires de PME faillies.

Il va de soi que cette affirmation doit être prise avec réserve, car sa justification ne pourrait être démontrée que par l'utilisation d'un groupe de contrôle. Cette dernière mesure dépassant largement les limites et cadre spécifique de cette recherche.

5.2.2 Le processus

Suivant la prise de conscience par le propriétaire-dirigeant de la nécessité du redressement, alors s'amorce un processus comprenant une série d'activités dont cette partie du rapport visera à faire état. Ce sont sur les fondements d'une présentation descriptive des différentes activités que sont le diagnostic, l'établissement de mesure d'urgence, la mise sur pied d'une équipe de redressement, la détermination de nouveaux objectifs, l'implantation et le contrôle des réformes instaurées auxquels nous nous attarderons principalement.

5.2.2.1 Le diagnostic

La première activité du processus est induite du phénomène de conscientisation et implique une analyse plus approfondie de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Nous notons en ce sens, que cinq des sept répondants ont réalisé et formalisé un «état de situation» de l'entreprise. De ce nombre, quatre se sont faits assister dans cette démarche par un intervenant externe, alors qu'une seule entreprise l'a complétée et formalisée avec ses seules ressources humaines. Deux répondants expriment qu'ils ont, lors de réunions informelles, dressé un diagnostic complet de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, tant de la gestion, du marketing, etc..., mais n'ont pas cru nécessaire de le formaliser.

Tableau 16

**Nature des activités évaluées lors du diagnostic
formalisé de cinq répondants**

Nature des constats	/5	Proportion
Les aspects financiers	5	100 %
Les ressources humaines	3	60 %
La production	4	80 %
Le marketing et les ventes	3	60 %
Le prix de revient	5	100 %
La gestion (administration)	4	80 %
Les investissements & désinvestissements	4	80 %
La technologie utilisée	3	60 %

En ce qui concerne les diagnostics formalisés par les cinq répondants, ce sont principalement les aspects financiers et le contrôle interne (prix de revient) qui ont monopolisé l'intérêt général de ce diagnostic (100% des cas). D'autre part, les fonctions de gestion (administrative), les éléments de production et les investissements réalisés furent remis en question dans 80% des cas (voir tableau 16).

Suivant les constats émis et l'historique de la situation, les 7 répondants ont énoncé et pris alors conscience que les problèmes ayant entraîné l'état de crise de l'entreprise étaient de nature interne (73,71%) et que le marché était dans une proportion majoritairement tributaire du reste des problèmes (voir tableau 17).

Tableau 17

Nature des problèmes cités par les répondants
et responsables de la précarité de la situation

Nature/ N=7	Moyenne	Médiane
Causes internes à l'organisation	75,71 %	80 %
Dégradation du marché	22,86 %	20 %
Resserrement des politiques de crédit	1,43 %	0 %

Tableau 18

Nature des problèmes internes à l'entreprise, diagnostiqués
par le répondant comme responsables de la crise

Nature des problèmes internes	/7	Proportion
Problèmes liés à la gestion	7	100 %
Faible productivité	6	86 %
Contrôle interne et prix de revient	5	71 %
Problèmes de commercialisation	2	29 %
Expansion trop rapide	1	14 %
Contrôle de qualité (production)	1	14 %
Fraude	1	14 %

Enfin, des causes internes diagnostiquées par les répondants comme étant à la base du problème, ce sont surtout l'inexpérience en gestion, de mauvaises décisions prises à de mauvais moments qui servent à justifier ce que les sujets ont identifié comme relevant de la gestion. Le diagnostic fit également ressortir un mauvais contrôle interne (5/7), ainsi qu'une faible productivité (6/7) dans l'emploi des ressources (tableau 18).

5.2.2.2 Les mesures d'urgence

En parallèle à la réalisation du diagnostic, les répondants ont alors entrepris **des** mesures, tout en escomptant l'atteinte d'une stabilité momentanée dans un contexte **de** grande perturbation organisationnelle et ce, au tout début du processus. Par la suite, **des** mesures immédiates furent entreprises et ce, toujours avant d'avoir complété la phase **de** diagnostic.

Les sept répondants affirment avoir, dès la conscientisation, entrepris des mesures visant à consolider la santé financière de l'entreprise (tableau 19), passant de la renégociation d'ententes avec créanciers et fournisseurs, de l'identification d'actionnaires potentiels et de sources externes de financement, à l'injection de capitaux (actionnaires) et la recherche de subventions.

Tableau 19

**Nature des mesures immédiates ayant été
réalisées par les répondants**

Nature des mesures	/7	Proportion
Financières	7	100 %
Informatives	4	71 %
Marketing	3	43 %
Contrôle interne (coûts de production)	2	29 %
Production	1	14 %

La recherche d'informations fit également partie de ces mesures. Quatre des sept répondants expliquent que, suite à leur démarche financière, c'est alors vers le consultant externe qu'ils se sont retournés et ce, afin de compléter les recherches et de faciliter l'obtention de capitaux externes.

Dans trois cas, l'aspect marketing du problème fut également raisonné et impliqua la recherche de nouveaux moyens d'augmenter les ventes telles, l'identification d'un nouveau canal de distribution, l'embauche de personnel de vente. Pour deux entreprises, ces mesures impliquèrent en surcroît des rationalisations immédiates de dépenses futiles et ce, jusqu'au licenciement immédiat de personnel. Finalement, les mesures relevant de la production (1/7) consistaient exclusivement à la recherche d'informations sur des équipements plus productifs.

5.2.2.3 La mise sur pied d'une équipe de redressement

Nous avons été à même de constater que dans 100% des cas, l'équipe mise en place pour redresser la situation était extrêmement restreinte. Le groupe était alors constitué et impliquait le propriétaire-dirigeant, les principaux actionnaires et les cadres administratifs, en l'occurrence le contrôleur. Dans quatre cas, un consultant externe venait compléter l'équipe de direction. Le rôle des employés ne se limitant qu'à alimenter en informations et ce, principalement à l'étape de diagnostic.

5.2.2.4 La détermination de nouveaux objectifs

La détermination de nouveaux objectifs, relevant d'une étape de planification, était intimement liée aux activités de diagnostic. En effet, chez les quatre sujets ayant formellement réalisé une activité de planification induite des besoins du redressement, l'information fut synthétisée dans un document que tous s'entendaient pour appeler un plan de relance.

En terme stratégique, ces plans que nous avons été à même de lire et d'évaluer, faisaient une quasi abstraction des éléments stratégiques, tels que le marché, le produit, la technologie, outre dans un cas où l'on associait le processus à une stratégie de désinvestissement. Dans aucun cas, l'élément de marketing stratégique, énoncé par la littérature comme faisant partie intégrante du redressement n'était présent, sauf en terme d'objectif futur du plan de relance, en terme d'étude subséquente devant être réalisée ultérieurement.

Tableau 20

**Nature des plans formels réalisés dans le cadre
de la relance par quatre répondants**

Nature des plans	N=4	Proportion
Financiers	4	100 %
Ressources humaines	3	75 %
La production	3	75 %
Marketing	2	50 %
Contrôle interne (prix de revient)	2	50 %
La gestion (aspects administratifs)	3	75 %
Les investissements ou désinvestissements	3	75 %
La technologie utilisée	1	25 %

La planification tactique constitua donc le seul véritable intérêt de cette démarche. Les plans ainsi définis demeurèrent donc centrés sur l'axe financier (4/4), dont l'horizon était de 5 à 10 ans, et sur diverses formes de planification opérationnelle relevant des fonctions de gestion, des ressources humaines et de production (voir tableau 20). En ce sens, les objectifs opérationnels relevaient de volumes d'activités, d'établissements de mesures de contrôle interne, de coûts de production, d'embauche ou de licenciement de ressources, etc...

5.2.2.5 L'implantation

En terme de délais d'implantation, il furent en parfaite harmonie avec les objectifs et l'horizon de la planification réalisée alors.

Tableau 21

Mesures réalisées avec succès dans le cadre du redressement

Nature des mesures	/7	Proportion
Recherche de nouveaux actionnaires	4	57 %
Recherche de support externe consultant	4	57 %
Obtention d'un financement à l.t.	3	43 %
Obtention d'un financement à c.t.	1	14 %
Obtention d'une subvention	1	14 %
Embauche de ressources spécialisées	2	28 %

L'aboutissement de la majorité des réformes proposées relevait de l'obtention de financement, subvention ou autres capitaux externes. De plus, l'ensemble des mesures proposées furent déjà complétées pour la majorité (6/7) dans le mois suivant l'obtention du financement.

5.2.2.6 Le contrôle ou la rétroaction

Dans cinq des sept cas (71%), le contrôle de la mise en place des réformes fut réalisé avec une collaboration de l'externe. Constitué d'un groupe limité des actionnaires, souvent au sein d'un conseil d'administration informel, du contrôleur et/ou de l'agent externe dans les cadres d'un comité de gestion.

Tableau 22

**Suivi de l'implantation des réformes durant
le premier mois suivant l'obtention du financement**

Nature des constats	N	moyenne	médiane
Suivi le premier mois (heures/semaine)	5	3,5	4
Réunion journalière informelle avec les associés	1		
Suivi unique du propriétaire-dirigeant	1		

Seulement trois répondants mentionnent avoir poursuivi une mesure de contrôle sur le processus dont un sur les bases d'un comité de gestion formel et mensuel durant les 12 mois qui suivirent et qui continue toujours ses opérations (sur une base bimensuelle depuis), le second cas explique que le suivi fut intensif en maintenant des rencontres formelles de 4 heures (moyennes) à toutes les semaines durant 7 autres mois et mensuelles par la suite. Il est à noter que ces deux entreprises eurent recours à un agent externe lors

du processus. Finalement, le dernier cas dans le cadre de réunions trimestrielles formalisées du conseil d'administration régulier.

5.3 L'AGENT DE CHANGEMENT EXTERNE

Nous escomptions à cette étape identifier avec précision les intervenants externes actifs impliqués dans le processus tout en exposant la nature de leurs activités.

Ce n'est seulement que dans quatre des sept dossiers qu'un ou des agents externes furent directement et activement impliqués au processus. Ce sont des firmes comptables (2 reprises), des sociétés de capital de risque (2/4), un consultant externe (1/4), un commissariat industriel (1/4) et un organisme subventionnel (1/4) qui figurèrent au premier plan de l'intervention (voir tableau 23). Dans les deux cas où des sociétés de capital de risque furent impliquées, ces dernières oeuvraient déjà au sein de l'organisation avant le redressement et accrurent leur participation financière et technique suite au processus.

Tableau 23**Agents de changement impliqués et nature de leurs activités**

Intervenants/ activités en nombre de répétition	Diagnostic	N=4 Plans	Suivi
Firme comptable	2	2	1
Sociétés de capital de risque	2	1	2
Consultant externe	1	1	1
Commissariat industriel			1
Organisme subventionnel			1

Tant qu'à la nature de leurs activités, les agents externes impliqués concentrèrent leurs activités en phase de diagnostic et de planification. Seulement deux entreprises privilégièrent d'une assistance active en phase de suivi et ce, sur une longue période de plus de 12 mois. Ces intervenants oeuvraient ainsi sur une base de bénévole et/ou afin de sécuriser leurs investissements. La seule entreprise ayant réellement dû engager des frais inhérents de consultation associés à la période de suivi, se vit rapidement couper court aux activités de l'intervenant après qu'il douta de la capacité de cette dernière de rémunérer ses services.

5.4 LES RÉSULTANTES DU PROCESSUS

Les résultantes du processus visant à déterminer son succès sont, selon l'intérêt du chercheur et selon le modèle retenu, de trois natures; la première mesurant la conservation des acquis sociaux de l'entreprise et ce, par l'étude de la variation de main-d'oeuvre, la seconde de nature temporelle et finalement, la troisième de nature financière.

Dans un premier temps, il importe d'interroger les sujets tant qu'à leurs perceptions du degré de succès du processus de redressement et de voir ensuite, à même une série d'indicateurs objectifs, à corroborer les faits. Comme le démontre le tableau suivant, deux axes centraux d'interventions non pas couverts entièrement (une moyenne < 90% et une médiane < 90%) les aspirations et attentes des répondants suite au redressement, soit la constance (problème) du niveau de liquidité (moyenne de 64,3% de succès) et le marketing (moyenne de 80,7% de succès), en l'occurrence exprimé en terme de vente.

Tableau 24
Estimation par les répondants du degré
de succès du redressement

Axes de problématiques	Moyenne	Médiane
Financiers	89,3 %	100 %
Ressources humaines	98,6 %	100 %
La production	94,3 %	100 %
Marketing	80,7 %	90 %
Contrôle interne (prix de revient)	97,1 %	100 %
La gestion (aspects administratifs)	97,1 %	100 %
La rentabilité de l'entreprise	93,6 %	100 %
Les liquidités de l'entreprise	64,3 %	50 %

À ce stade-ci, notons qu'il est compréhensible que les attentes des promoteurs ne soient pas totalement résolues en matière de marketing et de vente, alors que ce thème n'apparaissait pas retenir l'engouement ni les objectifs définis lors de la phase de planification. Il n'en demeure pas moins que les préoccupations en matière de liquidités furent l'un des points centraux de la démarche entreprise et qu'en ce sens, auraient dû être réglées suite au processus. Nous devons rappeler que cet état rejoint toutefois la littérature, en ce sens que les problèmes de liquidités sont souvent récurrents pour les entreprises les ayant déjà vécus.

5.4.1 Résultantes sur l'emploi

L'un des enjeux sociaux et primordiaux du redressement est, en quelque sorte, le maintien de l'emploi et l'évitement de ses coûts sociaux.

Tableau 25

Variation nette moyenne de la main-d'oeuvre
suivant le redressement

Nature des emplois	N=7	
	Moyenne	Médiane
Haute direction	-0,14	0
Support administratif	+0,14	0
Personnel de production	-1,29	-1
Personnel de vente	0,00	0

De l'ensemble de l'échantillon (N=7) sous étude, le nombre d'employés n'a subi qu'une variation nette de -1,29 (tableau 25) employé en moyenne par entreprise. Cette donnée représente en fait une diminution de 12,66% du nombre moyen d'employés par entreprise. Toutefois, nous nous devons ici de faire remarquer que se sont principalement les employés de production qui ont été affectés au sein des entreprises. Quoique cette proportion représente une variation moyenne de -12,66% du nombre total d'employés, elle représente en contrepartie une variation nette moyenne de -20,83% des employés autres que ceux relevant de tâches administratives ou de l'actionnariat de l'entreprise. En d'autres mots, le redressement a impliqué une perte moyenne d'un emploi sur cinq employés qui n'étaient pas des actionnaires ou des cadres administratifs.

5.4.2 L'ampleur du processus

5.4.2.1 Délais temporeux de réalisation

Le tableau 26 illustre l'espace temporel effectif de la réalisation du processus.

Tableau 26

Espace temporel de la réalisation du redressement

	Moyenne	Médiane
Temps de réalisation (échéance entre la date de conscientisation et la réalisation effective, soit la date de l'obtention du financement)	13,43	8,00

Outre un cas dont l'implantation s'est poursuivie sur une période de plus de 12 mois pour des questions d'ordre juridique, l'ensemble des répondants considèrent que le processus fut totalement réglé à très court terme dès l'obtention du financement. À ce titre, retenons le délai de l'obtention du financement à partir de la prise de conscience par le propriétaire-dirigeant comme période de réalisation du processus, soit de 13,43 mois en moyenne (médiane de 8 mois, voir tableau 15) ou de 7,67 mois en moyenne si l'on exclut le cas d'exception d'ordre juridique.

5.4.2.2 Résultantes financières

En terme financier, la structure financière conserve une place prépondérante dans la littérature et fera donc l'objet de nos premières constatations. Comme le présente le tableau 27, la structure moyenne des entreprises, l'année précédent le redressement, démontre un taux de capitalisation moyen de 25%, ce qui correspond dans la pratique financière générale à un niveau acceptable.

Tableau 27

Évolution de la structure financière suivant le redressement

Structure financière moyenne en proportion	L'année précédent le redressement	L'année suivant le redressement	Variation moyenne (2 ans)
Passif court terme	35,9 %	37,1 %	+ 3,6 %
Passif long terme	39,0 %	49,7 %	+27,5 %
Équité	25,1 %	13,2 %	-47,1 %
Total	100,0 %	100,0 %	

Une analyse approfondie nous permet de constater qu'entre l'année précédent le financement et celle de sa réalisation, les entreprises se sont efforcées d'équilibrer la structure malgré une décroissance temporaire de la rentabilité. Les efforts consentis alors visaient essentiellement à recapitaliser l'entreprise par des mises de fonds additionnelles, injecter des capitaux tirés d'emprunt à long terme et renégocier les échéances de la dette afin de restaurer un niveau de liquidité permettant d'assumer la relance.

En plus de l'analyse de la structure financière, la propension à la faillite faisait également l'objet d'une évaluation. Rappelons qu'en relation avec les travaux D'Altman (1968), que l'indicateur Zêta décrivait une zone de faillite éventuelle dans les deux ans un $Z < 1,81$, une zone d'incertitude et de précarité dans l'intervalle $[1,81 \text{ et } 2,99]$.

Il est donc intéressant de constater que globalement l'ensemble des sept entreprises sous étude possédaient avant un indicateur Zêta moyen de 1,69, donc en situation de faillite éventuelle sur deux ans. Seulement une entreprise se situait alors au-delà de 2,99, deux en zone sombre et quatre en situation de faillite prévisible.

Durant les deux années qui suivirent le redressement, cet indicateur a atteint la cote de 1,80. Cette progression de 15,94% indique une situation en amélioration, tout en maintenant une certaine précarité. Seulement deux entreprises étaient en décélération de l'indice. Dès lors, l'entreprise qui initialement se situait au delà de 2,99 amorçait une descente, mais toujours supérieure à 2,99. De plus, trois entreprises se trouvaient en zone sombre, trois en faillite éventuelle et deux connaissaient une diminution de l'indice moyen.

Tableau 28

Évolution de l'indice Zêta suivant le redressement

Zêta moyen	Avant redressement	Après redressement	Variation moyenne
Moyenne	1,69	1,80	15,94 %
Médiane	1,79	1,85	

En ce qui concerne l'évolution de la rentabilité des entreprises redressées, la marge bénéficiaire nette moyenne de l'échantillon subissait une nette amélioration de 2,91 % (tableau 29). Le lecteur doit toutefois se rappeler que l'ensemble des entreprises sous études demeurèrent tout de même en situation de pertes comptables dans ces deux années suivant le redressement. L'indicateur retenu (bénéfice net avant intérêts et impôt), représente donc ici une mesure appréciable de la productivité et des performances de la firme, sans pour autant indiquer une nette amélioration de la situation financière des sujets en terme de profits.

Tableau 29

Évolution de la marge bénéficiaire nette suivant le redressement

Bénéfice net Moyen	Avant redressement	Après
Moyenne	- 0,50 %	2,91 %
Médiane	0,26 %	4,70 %

Finalement, le fonds de roulement moyen des sujets devait représenter un indice appréciable du risque financier et de l'objectif opérationnel du redressement. Force est de constater que ce fonds de roulement moyen des deux années suivant le redressement (en opposition à la moyenne des années le précédant) a subi une amélioration appréciable de 12,50% (voir tableau 30).

Toutefois, il demeure toujours, suivant le redressement, à un niveau critique sous le seuil du 1:1 (reconnu dans la pratique commerciale comme une norme moyenne et ce, indépendamment du secteur d'activités) et indique ainsi une récurrence éventuelle du problème initial.

Tableau 30

Évolution du fonds de roulement suivant le redressement

Fonds de roulement Moyen	Avant redressement	Après redressement	Variation moyenne
Moyenne	1: 0,64	1: 0,72	12,50 %
Médiane	1: 0,50	1: 0,58	

5.5 SYNTHÈSE

Malgré la taille restreinte de l'échantillon, il n'en demeure pas moins que, la grande majorité des moyennes et des médianes obtenues sont relativement rapprochées les unes des autres. Ce rapprochement indique ainsi, une distribution relativement normale de la population et une certaine homogénéité (écarts-types) des résultats.

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET PRATIQUES DE GESTION

Les résultats ainsi obtenus nous permettent d'offrir une présentation concise des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants de PME à succès en matière de redressement, ainsi que de l'ensemble de leurs pratiques administratives, tel que faisait l'objet de la première des questions de recherche.

En terme caractériel, les propriétaires-dirigeants à succès, en matière de redressement sont, selon l'échantillon, d'un âge moyen de 43,71 ans (médiane 42) lorsqu'ils décident de se lancer en affaires. Ce résultat tend à confirmer, entre autres, la recherche de Goldstein (1961). Rappelons que Goldstein alléguait que le taux de survie des entreprises était plus élevé (62%), lorsque l'âge du propriétaire-dirigeant au lancement de l'entreprise est supérieur à 40 ans. De plus, lors du démarrage, l'échantillon possède une scolarité moyenne de 12,86 années et une expérience moyenne de 24,57 années sur le marché du travail, dont en moyenne 16,05 à divers postes de gestion. Dans 42,86% des cas, ils oeuvrent dans un secteur d'activités correspondant à celui où ils étaient employés et

finalement, dans plus de la moitié des cas (57,14%), l'échantillon dispose d'un modèle entrepreneurial référentiel au sein même de la famille (père et mère).

En terme de pratiques de gestion, ces mêmes propriétaires-dirigeants tirent profit d'un haut niveau de pratiques des principales activités de gestion. L'étude de l'échantillon démontre un indice moyen (I.P.M.) de 71,44% et ce, particulièrement en matière de contrôle des ressources financières et matérielles (88,60%) et de direction (71,33%).

De façon générale, l'échantillon est tributaire d'activités de gestion relativement formalisés, principalement en terme de planification (court horizon de moins de 1 an) et d'organisation, imputable en grande partie au plan d'affaires initial, qui fut réalisé dans 72% des cas. Les propriétaires-dirigeants sous-étude demeurent omniprésents dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, toutefois nous avons constaté une responsabilisation et une sensibilisation à l'importance des ressources humaines.

Finalement, notre indice, l'I.P.M. moyen atteint 17,86 sur 25 ou 71,44% d'utilisation de certaines pratiques de gestion définies. À titre indicatif, rappelons que Lalonde (1985) avait obtenu à partir du même questionnaire, une cote moyenne de 11,91 sur 25, soit 47,64% auprès de 100 propriétaires-dirigeants d'entreprises faillies.

PROCESSUS DE REDRESSEMENT

En ce qui concerne le processus de redressement, conformément à la seconde question de recherche, nous constatons qu'il est possible de synthétiser le processus, ainsi que ses résultantes.

Notre échantillon de répondants tributaires du «succès», fut rapidement et majoritairement auto-conscientisé (86% des cas) à la problématique de la situation. Le manque de liquidités (100% des cas) et de pertes de profits chroniques (86%) initiant le processus de sensibilisation, ainsi que des prévisions de pertes futures (72%) et d'éventuelles coupures de personnel (72% des cas) justifia simplement cette prise de conscience.

Les répondants identifiaient les causes de la problématique, comme étant de nature interne (75,71%) à l'organisation, plutôt qu'externe (24,29%). La gestion, une faible productivité et un manque de contrôle interne, représentaient alors, les principales déficiences de l'entreprise. Les répondants entreprirent, des mesures correctives de nature financière (100% des cas), visant à rétablir le fonds de roulement (ententes avec des créanciers et fournisseurs, recherche de nouveaux actionnaires, injections de fonds, etc...) et en parallèle, la recherche d'information pour y accéder (72 % des cas). C'est alors qu'un agent de changement externe, dans 57% des cas, majoritairement des firmes comptables et sociétés de capital de risque, fut le plus souvent intégré et ce, afin d'atteindre cet objectif.

Ce processus impliqua une équipe restreinte d'individus à l'interne. De plus, il ne fut formalisé que lors de la présence d'un agent externe (57%), sous le nom de plan de relance. Centrés sur des objectifs tactiques et orientés vers l'élément financier et productif, les répondants (86%) admettent que les réformes proposées furent réalisées dans le mois suivant l'obtention du financement.

La rétroaction du processus fut formalisée dans le cadre d'un comité de gestion et impliqua des intervenants externes. Pour les autres, le suivi de l'implantation des réformes a été réalisé dans le cadre de réunions régulières ou informelles du conseil d'administration.

LES RÉSULTANTES DU PROCESSUS

Le processus de redressement, selon le constat des répondants, a réglé l'ensemble des problèmes opérationnelles de l'entreprise dans une proportion de plus de 90%. Toutefois une récurrence fut constatée tant au niveau des liquidités que sur l'axe marketing.

De façon tangible, si on exclut les emplois des actionnaires et les postes de gestion, qui furent préservés, nous constatons une diminution de 20,83% du nombre de main-d'oeuvre dans les entreprises sous étude.

De la prise de conscience de la problématique, jusqu'à l'obtention de nouveaux capitaux externes, le processus s'est accompli rapidement sur un laps de temps moyen de 7,67 mois (médiane de 8 mois) et ce, en excluant un cas d'exception.

D'un point de vue financier, l'ensemble des répondants ont été à même de réformer la structure financière de l'entreprise lors de la réalisation du redressement. Toutefois, des pertes de profit qui n'ont cessé de continuer (à court terme) et tendent à atténuer les impacts favorables des réformes induites du processus (liquidité et équité) et ce, malgré un gain substantiel de productivité. L'indice Zêta moyen n'a subi qu'une amélioration de 15,94% et indique de ce fait que le risque de faillite éventuelle à moyen terme est en décroissance. Toutefois, la cote moyenne de 1,84 (médiane de 1,85) implique toujours l'omniprésence de ce risque à moyen terme dans ces entreprises.

En conclusion, il apparaît que le caractère opérationnel et financier du processus, a fait en sorte d'atténuer l'importance des variables stratégiques tels que le marché et le produit. En ce sens, le processus ne semble pas avoir été à même de résorber l'un des axes importants de la problématique, voir celui du volume d'activités (ventes), dans son cadre concurrentiel et en vertu de la loi de l'offre et de la demande.

CHAPITRE VI

CHAPITRE VI

RÉSULTATS À CARACTÈRES RELATIONNELS

Ce chapitre entend se concentrer sur les hypothèses de recherche 1, 2 et 3 qui postulèrent de l'existence de relations susceptibles d'exister entre certaines variables du modèle. Les variables impliquées, relevant des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, de leurs pratiques de gestion et de la participation active d'un agent de changement comme pouvant favoriser le succès du processus de redressement en PME. Le succès tant qu'à lui étant mesuré à partir de la fluctuation des indicateurs Zêta, du bénéfice net avant intérêts et impôts et du fonds de roulement dans les deux ans (moyenne) suivant le redressement en opposition aux moyennes des exercices financiers le précédant.

6.1 LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET LE SUCCÈS DU REDRESSEMENT

Suivant l'hypothèse 1, nous présumons que les acquis personnelles telles que l'âge du répondant, son expérience et sa formation académique, étaient en mesure d'influencer favorablement le succès du processus de redressement.

Dans un premier ordre d'idée, la première partie de cette hypothèse concernait l'âge et induisait que plus le répondant sera âgé et plus il sera en mesure d'investir les énergies nécessaires au succès du processus.

Tenant compte de cette assertion, aucune relation significative n'est apparue. À la lumière des indicateurs de succès retenus, il appert toutefois certaines affinités entre l'âge du répondant et la croissance du bénéfice net moyen (coefficient de Spearman 0,64, voir tableau 31). Il n'en demeure pas moins que ce résultat n'est pas suffisamment significatif pour être retenu avec un niveau de confiance de 90%, donc de 10% de possibilité d'erreur.

Tableau 31
Corrélation entre l'âge du propriétaire-dirigeant
et le succès du processus de redressement

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
Variation de l'indice Zêta moyen	7	0,36	0,714
Variation du bénéfice net moyen	7	0,64	0,714
Variation du fonds de roulement moyen	7	-0,14	-0,714

Le tableau 32 ci-bas présente les résultats de la seconde caractéristique étudiée, en l'occurrence celle relevant des antécédents et de l'expérience de gestionnaire du répondant. La seconde partie de cette question, escomptant qu'une expérience accrue en gestion favoriserait l'atteinte du succès du processus.

Tout comme pour l'âge du répondant, aucune relation statistiquement significative ne fut décelée. Également comme pour l'âge, c'est dans une même proportion, avec un coefficient Spearman de 0,64 que nous pouvons faire, tout au plus état, d'un certain rapprochement entre l'expérience du gestionnaire et la croissance des bénéfices nets.

Tableau 32
Corrélation entre l'expérience de gestionnaire du
propriétaire-dirigeant et le succès du processus de redressement

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
Variation de l'indice Zêta moyen	7	0,21	0,714
Variation du bénéfice net moyen	7	0,64	0,714
Variation du fonds de roulement moyen	7	-0,14	-0,714

Enfin, la troisième caractéristique personnelle retenue pour fins d'analyse était la formation académique du candidat. Cette variable étant en parfaite juxtaposition avec l'expérience du répondant. Encore une fois, aucune relation significative ne put être vérifiée (voir tableau 33).

Tableau 33

Corrélation entre la formation académique (années)

du propriétaire-dirigeant et le succès du processus de redressement

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
Variation de l'indice Zêta moyen	7	-0,07	-0,714
Variation du bénéfice net moyen	7	-0,48	-0,714
Variation du fonds de roulement moyen	7	0,09	0,714

En ce qui concerne la première hypothèse, nous nous devons donc de la rejeter unilatéralement, en ce sens qu'aucune des caractéristiques personnelles retenues n'apparaît en relation avec les résultats et le succès du processus de redressement.

Afin de nous permettre d'intégrer les résultats de la seconde hypothèse de recherche, concernant les pratiques de gestion des répondants et leurs influences sur les résultantes organisationnelles, nous tenions préalablement à vérifier si certaines caractéristiques personnelles pouvaient être en mesure d'influencer le répondant à l'utilisation de ces pratiques.

Tableau 34
Corrélation entre l'âge, l'expérience de gestion,
la formation académique du propriétaire-dirigeant
et l'utilisation des pratiques de gestion (I.P.M)

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
L'âge lors du redressement	7	0,54	0,714
L'expérience de gestion (années)	7	0,29	0,714
La formation académique (années)	7	-0,23	-0,714

C'est encore sans pouvoir retenir aucune variable suffisamment significative, autre qu'une possible prédisposition du répondant à l'égard de son âge que nous devons constater (voir tableau 34).

6.2 LES PRATIQUES DE GESTION ET LE SUCCÈS DU REDRESSEMENT

La seconde hypothèse impliquait l'établissement d'une relation entre le niveau de pratique des activités de gestion des répondants à l'égard du succès du processus. Cette relation émettant par hypothèse que le gestionnaire qui maximise l'utilisation des pratiques et activités administratives, pour la plupart formalisées, atteint un niveau plus grand de succès du processus de redressement.

Tableau 35

**Corrélation entre les pratiques de gestion (I.P.M.)
et le succès du processus de redressement**

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
Variation de l'indice Zêta moyen	7	0,86	0,714
Variation du bénéfice net moyen	7	0,79	0,714
Variation du fonds de roulement moyen	7	-0,29	-0,714

Tel qu'en fait foi le tableau 35 de la page précédente, deux des critères de succès atteignirent alors un niveau de signification nous permettant de retenir cette hypothèse. Il nous est donc possible d'énoncer, avec une marge d'erreur de 10%, la présence d'une relation concomitante entre l'utilisation de pratique de gestion et son influence sur la diminution du risque de faillite, mesurée par l'indice Zêta (0,86), ainsi que la croissance des bénéfices nets ($S=0,79$). Par le fait même, plus l'I.P.M. est élevé et plus le succès du processus de redressement est probant.

6.3 L'AGENT DE CHANGEMENT ET LE SUCCÈS DU REDRESSEMENT

La troisième et dernière hypothèse était de nature à vérifier l'existence d'une relation entre la présence active et le niveau d'implication d'un agent de changement externe à l'organisation et son rôle déterminant dans le succès du processus de redressement. Le degré d'intervention étant mesuré par une échelle d'intervention de 5 niveaux telle que présentée précédemment.

Comme le démontre la première statistique du tableau 36, à prime abord aucune relation ne semblait exister entre ces deux éléments.

Tableau 36

**Corrélation entre les activités de l'agent externe
et le succès du processus de redressement**

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
Variation de l'indice Zêta moyen	7	0,34	0,714
Variation du bénéfice net moyen	7	0,21	0,714
Variation du fonds de roulement moyen	7	0,47	0,714

Toutefois, une analyse plus approfondie de l'une des entrevues a mise en relief, la contribution et le travail extraordinaire de l'un des actionnaires minoritaires de l'une des entreprises sous étude. En reprenant les paramètres de l'entrevue, nous constatons alors que cet intervenant était en fait un gestionnaire d'expérience et de formation, oeuvrant en surcroît, avec une firme de consultation montréalaise.

Reprenant alors l'ensemble du dossier, il nous apparaissait opportun de remanier le modèle en reconsidérant cet individu comme un consultant externe et modifier ainsi la cote initiale concernant l'implication (passage de 0 à 4) et ce, au même titre que la participation des sociétés de capital de risque, pourtant impliquées financièrement dans l'entreprise et qui furent considérées de plein droit, comme des intervenants externes.

À notre grande stupéfaction, les résultantes de l'analyse furent alors diamétralement opposées. C'est alors avec un coefficient de corrélation de Spearman respectif de 0,76 et 0,72 (voir tableau 37), que la croissance Zêta et celle du bénéfice net moyen reprirent sens.

Nous étions alors en mesure, sous réserve de certains aménagements fonctionnels, de retenir l'hypothèse 3 et d'énoncer qu'une relation existe entre l'intervention active de l'agent de changement et le succès du processus.

Tableau 37

**Corrélation entre les activités étendues de l'agent externe
et le succès du processus de redressement**

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
Variation de l'indice Zêta moyen	7	0,76	0,714
Variation du bénéfice net moyen	7	0,72	0,714
Variation du fonds de roulement moyen	7	0,06	0,714

Tableau 38

**Corrélation des pratiques de gestion (I.P.M.) et
les activités de l'agent externe**

Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
7	0,78	0,714

Enfin, nous avons été à même de vérifier que la présence active d'un agent externe, favorise l'implantation et une utilisation accrue des pratiques et activités de gestion par les propriétaires-dirigeants (S=0,78, voir tableau 38).

6.4 SYNTHÈSE

L'existence de relations entre le succès du processus de redressement, les caractéristiques personnelles, les activités de gestion des propriétaires-dirigeants, ainsi que le rôle actif d'un agent de changement externe était au centre des intérêts de ce chapitre. Comme nous l'avons mentionné précédemment, seules les hypothèses 2 et 3 ont pu être statistiquement et significativement corrélées avec l'élément de succès et ce, à partir de deux des trois indicateurs définis.

Cette étude n'a pas été en mesure de démontrer, sous un seuil de signification de 90%, une relation statistiquement représentative entre les caractéristiques personnelles des répondants, que sont l'âge, l'expérience, la formation académique et le succès du processus; ce dernier mesuré à partir des variations de l'indice Zêta, des bénéfices nets et du ratio de fonds de roulement.

D'autre part, l'utilisation accrue de diverses pratiques et activités de gestion des répondants se sont avérées corrélées avec deux des mesures de succès retenues, à savoir: la variation du Zêta moyen et des bénéfices nets. Ainsi nous sommes en mesure de confirmer, avec une marge d'erreur de 10%, que pour l'échantillon des sept répondants sous étude, il existe un lien statistique représentatif tant qu'à leur rang entre leur niveau d'usage de certaines activités de gestion et leur degré de succès du processus de redressement. Ce succès étant mesuré à partir de la croissance des bénéfices nets dans les deux années suivants la réalisation du redressement et la croissance de l'indice Zêta sur la

même période. En ce sens, pour cet échantillon, ce sont les propriétaires-dirigeants qui remplissent davantage leur rôle de gestionnaire, en effectuant de seines activités de gestion (la plupart formalisées), qui ont obtenu le meilleur gain de croissance des bénéfices (productivité) et la plus forte diminution du risque de faillite dans une perspective de deux années.

Ce résultat est fort probant et rejoint également l'ensemble de la littérature (Schoeffler (1974), Malik & Karger (1975), etc...) qui reliait, entre autres, le rendement (profit) des entreprises à l'élément de planification formalisée.

Finalement, dans les mêmes cadres et limites d'analyse, cette étude a pu dégager l'importance de l'intervention active et continue, de l'agent de changement externe et de sa relation avec le succès. En ce sens, suivant une échelle d'implication définie, la présence accrue de l'agent externe, du début du processus jusqu'au suivi des réformes, favorise le succès du redressement. Il a été également démontré (corrélation de Spearman) que le degré élevé d'intervention d'un agent externe augmente l'utilisation, par le propriétaire-dirigeant, de ces mêmes pratiques de gestion.

CHAPITRE VII

CHAPITRE VII

CONCLUSIONS, IMPLICATIONS, LIMITES ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre sera consacré à la présentation synthétisée des différents résultats obtenus au cours de la présente étude, de leurs implications, des limites de l'étude, ainsi que des recommandations portant sur les recherches ultérieures; qui pourraient être effectuées dans le cadre de la problématique du succès des processus de redressement en PME.

7.1 CONCLUSIONS

La présente étude avait comme objectif d'étayer les connaissances générales du contexte de redressement en PME, à partir d'éléments suggérés par la littérature et le sens commun de la pratique commerciale. Principalement descriptive et en second lieu normative, cette recherche axa ses orientations autour des propriétaires-dirigeants de PME redressées.

Concernant le profil des caractéristiques des propriétaires-dirigeants tributaires du succès en matière de redressement, force est de constater qu'ils sont avant tout d'un âge avancé pour la majorité (5/7) dépassant la quarantaine et d'un âge moyen lors du redressement de 49 ans. De plus, les répondants possédaient une scolarité de niveau

collégial et technique (ou l'équivalent) de 13 ans en moyenne et une riche expérience de près de 25 ans en moyenne sur le marché du travail avant de se lancer en affaires, dont une moyenne de 16 ans à des postes de gestion.

Tant qu'à leurs pratiques de gestion, les répondants en situation de succès du redressement, obtenaient une cote générale moyenne de 71,44% d'utilisation d'une série de pratiques administratives définies, alors que l'échantillon de faillis de Lalonde (1985) obtenait une cote de 47,64% sur cette même échelle. De toutes les activités observées, ce sont celles associées à la fonction de contrôle qui apparaissent être les plus articulées.

Le processus de redressement en lui-même apparaît simple, limité aux principaux actionnaires, centré sur la planification opérationnelle et rapide. Les propriétaires-dirigeants constatant majoritairement par eux-mêmes de l'urgence de la situation de crise. Les problèmes observés alors relevaient principalement de causes internes à l'entreprise et se concentraient principalement sur les aspects financiers (rentabilité et liquidité), la gestion et l'utilisation des ressources humaines et productives.

C'est, à première vue, l'augmentation des probabilités d'accès à de nouveaux capitaux qui favorisa l'embauche d'une firme externe lors du processus, principalement des sociétés de capital de risque et des firmes comptables. Outre dans deux cas où la formalisation de la démarche n'apparaissait pas justifiée aux yeux des répondants, les cinq autres répondants ont tenu à la formalisation du processus en terme de diagnostic, de planification et de suivi.

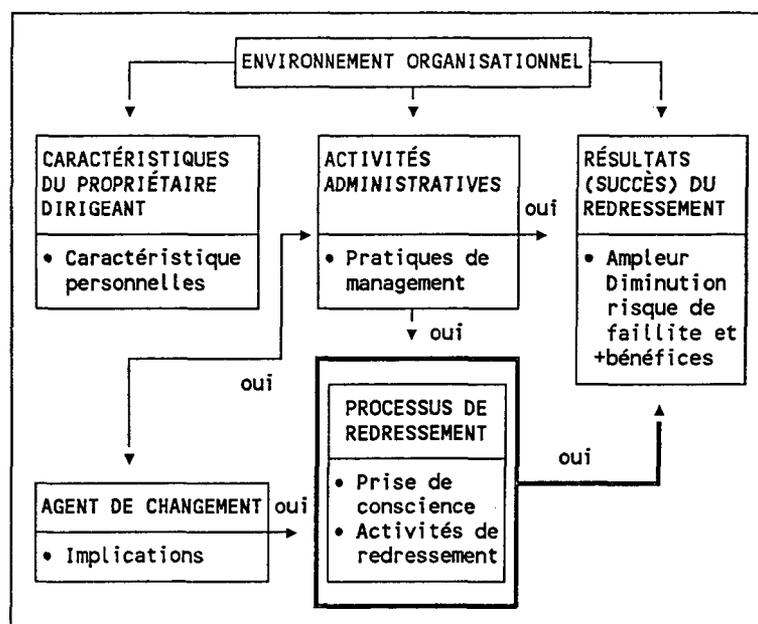
Tant qu'aux résultats, le redressement en lui-même a su stabiliser le niveau de liquidité des entreprises redressées, mais n'a pas été en mesure de résorber le problème définitivement. Concernant la rentabilité, une amélioration substantielle fut vérifiée, mais davantage en terme de productivité qu'en terme de profitabilité. Cette amélioration généralisée fut satisfaisante, mais encore une fois sans être en mesure de faire passer les entreprises en situation de profit moyen à l'intérieur des deux années suivant le redressement. Finalement, le processus a impliqué une diminution des risques associés à la faillite des entreprises sous études, mais pas suffisamment pour l'écartier avec certitude (voir analyse du Zêta moyen).

De façon générale, les résultats issus de la présente étude ont démontré, que l'usage accru des pratiques de gestion et la présence active d'un agent de changement externe favorisent le succès du redressement. À cet effet, des relations statistiquement significatives furent établies, pour l'échantillon, entre la propension à l'utilisation de techniques de gestion, principalement formalisées, l'intervention continue et active d'un agent sur une longue période et furent corrélées avec le succès du redressement. En surcroît, à la lumière des discussions avec les répondants, il est apparu que le rôle de l'agent externe favorisa l'émergence d'un diagnostic et l'application des réformes. Cette aisance provenant probablement de son impartialité relative à l'égard de l'entreprise redressée et de son rôle de «responsable ou de bouc émissaire», face aux employés, par rapport aux réformes induites du processus.

Enfin, en ce qui concerne la mesure du succès et enjeu du processus, l'analyse portant sur le ratio de fonds de roulement n'apparut pas des plus significative, comparativement aux indicateurs découlant de la variation moyenne de l'indice Zêta et de celle de la marge bénéficiaire nette avant intérêts et impôts. L'ensemble des relations démontrées dans la présente étude sont signifiées à la figure 7 de la page suivante.

Figure 7

Relations du cadre spécifique ayant été validées



Modélisation par nos soins.

7.2 IMPLICATIONS ET LIMITES

La présente recherche se doit de comporter des limites qui, comme nous l'avons précédemment dit, faisaient partie intégrante de ce travail et ce, dès son amorce.

La taille de l'échantillon et les limites restreintes de la population-mère font en sorte que les résultats (non-paramétriques) de cette recherche, d'un point de vue scientifique, ne sont et ne devraient pas être généralisés à l'ensemble des PME escomptant le succès lors de la mise en place d'un processus de redressement. Il n'en demeure pas moins que les résultats obtenus rencontrent ceux de recherches antérieures, concernant principalement la faillite et le déclin et qu'en ce sens, se trouvent déjà en situation de généralisation. Le lecteur doit tout de même garder à l'esprit que la généralisation n'a jamais fait en soi l'objet de nos préoccupations.

Les résultats obtenus démontrent toutefois qu'une utilisation accrue des pratiques de gestion formalisées favorisent, en situation de redressement tout comme en situation saine, l'atteinte de résultantes organisationnelles favorables pour l'entreprise. De plus, ils démontrent que pour l'échantillon des sept répondants sous études, l'intrusion d'un agent externe de changement a su favoriser la formalisation du processus de redressement, l'utilisation de pratiques de gestion, ainsi que le succès du processus. Ce dernier étant mesuré à partir de deux indicateurs significatifs en situation de redressement, soit: la rentabilité et le risque de faillite.

Le choix méthodologique nous ayant poussé à utiliser la mesure du fonds de roulement comme critère de succès, était de nature théorique et pratique. L'utilisation de cet indicateur ne s'est toutefois pas trouvée satisfaisante en matière de redressement. Il n'en demeure pas moins que cette réalité est hypothétiquement imputable à la notion de précarité et perturbation maintenue même après l'implantation des réformes du processus.

Tableau 39

Corrélation entre l'I.P.M., l'expérience en gestion du propriétaire-dirigeant et le fonds de roulement moyen avant le redressement

Variables de mesure	Échantillon (N)	Rho (Spearman)	Signification (90 %)
I.P.M.	7	0.75	0,714
Expérience en gestion (années)	7	0,71	0,714

En situation précédant le redressement, cet indicateur représentait alors une mesure valable du succès et pourrait possiblement le redevenir dans un horizon plus long d'analyse. À cet effet, notons que le niveau de fonds roulement moyen avant le redressement était initialement significativement corrélé avec l'I.P.M. et l'expérience de gestion des répondants (tableau 39), cette corrélation respectant la littérature sur ce sujet. Ainsi, nous pouvons dire que pour les répondants il existait, avant le redressement, une relation proportionnelle entre leurs années d'expérience de gestionnaire, leur niveau de pratiques de gestion et le niveau moyen de fonds de roulement de l'entreprise.

7.3 RECOMMANDATIONS

Les recommandations et suggestions pouvant toucher les recherches ultérieures seront de deux ordres, soit l'une méthodologique et l'autre thématique.

D'un point de vue méthodologique, il va sans dire que la technique d'échantillonnage raisonnée qui fut utilisée, ne pourrait que difficilement être modifiée dans un cadre similaire de recherche; étant donné le degré préalable de connaissance des sujets, nécessaire à leur pré-sélection. Cette recommandation touchera donc principalement la taille de l'échantillon. En effet, dans la mesure où le chercheur pourrait être en situation d'étendre l'échantillon, il serait important de le limiter à un seul secteur d'activités. Cette mesure aurait pour résultante d'améliorer l'homogénéité des entreprises tant qu'à leurs tailles et l'environnement externe.

Dans un deuxième ordre d'idée, notre seconde intervention portera plus précisément sur les indicateurs de mesure du succès. Afin de mieux cerner l'ensemble des variables impliquées en matière de redressement et pour fins d'analyse, certains critères de succès pourraient être étendus à des notions autres que simplement financières. À titre d'exemple les coûts sociaux, pourraient permettre de mieux cerner l'ensemble des impacts directs et indirects imputables à l'échec du processus. L'élément marketing devrait, pour sa part, faire l'objet d'une étude spécifique en matière de redressement, afin de permettre une meilleure compréhension de l'ensemble des choix stratégiques, indépendamment de leur degré de formalisation et de l'origine des diminutions du volume d'activités qui furent

observées par plusieurs répondants; cet élément stratégique faisant partie intégrante du processus de redressement. Finalement, la capacité d'innovation et d'adaptation des propriétaires-dirigeants, dont cette étude fait abstraction, pourrait représenter de l'élément humain, l'une des avenues maîtresse à des recherches ultérieures, en terme de facteurs pouvant améliorer la propension au succès des processus de redressement en PME.

RÉFÉRENCES

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.**, «Comment Créer des Organisations Performantes : l'art subtile des stratégies radicales», *Gestion*, vol. 14, no. 3, 1989, p. 47-60. ✓
- ALLAIRE, Y.; MONGEAU, C.; PARENT, L.**, «Valeur Stratégique: par Roger Poupart», *Commerce*, décembre 1991. p. 36-54.
- ALTMAN, E.J.**, «Exploring the Road to Bankruptcy», *Extrait de conférence, N.Y.U's Graduate Business School, October 27, 1983*. 6 pages.
- ALTMAN, E.J.**, «Why Businesses Fail», *The Journal of Business Strategy*, 1983, p.15-21.
- ALTMAN, E.J.**, «Financial Ratios, Discriminant Analysis and Prediction of Corporate Bankruptcy», *The Journal of Finance*, vol. XXIII, No. 4, September 1968, pp.589-609.
- ANDERSON, D.G.**, «Une Démarche pour Revitaliser les Grandes Entreprises», *Gestion*, septembre 1986, p.6-22.
- ANDREWS, K.R.**, «The Concept of Corporate Strategy», *Richard D. Irwin, Homewood Illinois*, 1982.
- ANSOFF, I.**, «Stratégie de Développement d'Entreprise», *Les Éditions d'Organisation, collection Les Classiques, Paris*, 1988.
- AUGER, R.; LALONDE, C.**, «Le Redressement de la Gestion ou la Gestion du Redressement : un processus possible», *P.M.O.*, 1982, vol.1, no.1, p.7-11. ✓
- AZZIZ, A.; LAWSON G.H.**, «Cash Flow Reporting and Financial Distress Models: testing of hypotheses», *Journal of Management Association, Volume 18, No. 1, Spring 1989*, p.55-63.
- BARNARD, J.**, «Fighting Financial Trouble», *Entrepreneur*, May/June 1988, p.30-32.
- BARTON, L.; MATTHEWS C.H.**, «Small Firm Financing: implications from a strategic management perspective», *Journal of small bussiness management*, January, 1989, p.1-7.
- BEAUDOIN, P.**, «La Gestion du Changement», *Libre Expression, collection Stratégie d'Entreprise*, 1990, 220 pages. ✓
- BEAVER, W.H.**, «Financial Ratios as Predictors of Failure», *Journal of Accounting Research, Graduate School of Business, University of Chicago*, 1966.

- BESCOS, P.L.**, «Le Redressement d'une Entreprise», Eyrolles, collection *Cadres et Dirigeants*, série "Pratique de la Gestion", 1990, 185 pages. ✓
- BESCOS, P.L.**, «Système d'Information et Redressement de Petite et Moyenne Entreprise en Difficulté», *Revue P.M.O.*, Volume 4 No.2, 1989, p.3-13. ✓
- BOYLE R-D.; DESSAI H-B.**, «Turnaround Strategies For Small Firms», *Journal Of Small Business Management*, Vol. 29, No.3, July, 1991, p.33-42.
- BOYLE R-D.; DESSAI H-B.**, «Basic Financial Strategies for Business Turnaround», *Management Review*, September, 1990, p.29-32.
- BIBEAULT, D.B.**, «Corporate Turnaround : how managers turn losers into winners», McGraw-Hill, 1982, 406 pages.
- BRILMAN, J.**, «Gestion de Crise et Redressement d'Entreprises», Édition Hommes et Techniques, 1985. ✓
- BLUM, M.**, «Failing Company Discriminant Analysis», *Journal of Accounting Research*, Vol.12, No.1, Spring 1974, pp.1-25.
- BROCKHAUSS, R.H.**, «Risk Taking Propensity of Entrepreneurs», *Academy of Management Journal*, 1980, Vol.23, No.3, p.509-520.
- CALDWELL D.F.; O'REILLY III, C.A.**, «Responses to Failure: the effect of choice and responsibility on impression management», *Academy of Management Journal*, 1982, Vol.25, No.1, p.121-136.
- CAMERON, K.S.; WHEETEN, D.A.; KIM, M.U.**, «Organizational Dysfunctions of Decline», *Academy of Management Journal*, 1987, Vol.30, No.1, p.126-138.
- CHAMBERS, E.J.; GOLD, R.L.**, «A Pilot Study of Successful and Unsuccessful Small Business Enterprises within Montana», *Management Research Summary No. 145*, Washington D.C., Small Business Administration, 1963.
- CHICHA, J.**, «Les PME dans les Stratégies de Développement Régional et Coefficient de Résistance aux Basses Conjonctures», 1983, Notes personnelles sur l'évaluation de la santé financière des entreprises, 6 pages.
- COLLARD, R.; RODOCANACHI, P.; DUMONT, M.**, «Redresser une Entreprise en Difficulté», *Harvard l'Expansion*, No. 36, 1985. ✓
- CONSOMMATION ET AFFAIRES COMMERCIALES CANADA, DIRECTION DES FAILLITES**, «Nouvelles Procédures introduites au Chapitre 27», Septembre 1992, 213 pages.

- CONVER, P. D.**, «Business Mortality of Illinois Retail Stores», *Business Research Bulletin, University of Illinois*, Vol. 29, No.31, 1930.
- COOPER, R.**, «Le Contrôle de la Gestion ne Répond plus», *Harvard l'Expansion*, été 1990.
- COOPER, R.**, «The Rise of ABC - Part One: what is an ABC system?», *Journal of Cost Management*, Summer 1988.
- COOPER, R.**, «The Rise of ABC - Part Two: cost activities not products - when do i need an ABCS?», *Journal of Cost Management*, Fall 1988.
- COOPER, R.**, «The Rise of ABC - Part three: how many cost drivers do you need and how do you select them?», *Journal of Cost Management*, Winter 1989.
- COUPAL, M.**, «La Gestion du Redressement: une approche psycho-sociologique de la tâche du consultant» *Revue P.M.O.*, 1985, Vol.1, No.4, p.16-19.
- CRUCIFIX, F.; DERNI, A.**, «Symptômes De Défaillance et Stratégies de Redressement de l'Entreprise», *Maxima, Laurent du Mesnil*, collection *Comprendre pour agir*, 1992, 165 pages.
- DAIGNE, J.F.**, «Dynamique du Redressement d'Entreprise». *Les Éditions d'Organisation*, Paris, 1986.
- DAMBOLENA, I.; KHOURY, S.J.**, «Ratio Stability and Corporate Failure», *The Journal of Finance*, Vol. XXXV, No.4, September 1980.
- D'AMBROISE, G.**, «Proposition d'une Grille de Classification de la Logique Stratégique des Petites et Moyennes Entreprises», *Revue P.M.O.*, 1991, Vol.6, No.1, p.45-53.
- D'AMBROISE, G.**, «Planification Stratégique dans les PME: des modèles émergents dans la littérature», *Revue P.M.O.*, 1989, Vol.4, No.2, p.46-57.
- D'AMBROISE, G.; BAKANIBONA, A.**, «La Planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques Conclusions et recommandations», 1990, 21 pages.
- DAY, B.**, «Les Traits Distinctifs des Entrepreneurs», *Étude et Document, Career Services of Alberta Manpower*, 1985, 41 pages.
- DEAKIN, E.B.**, «A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure», *Journal of Accounting Research*, Spring 1972, p. 167-179.
- DENIS, J.M.**, «Essai sur le Redressement et Redresseur ou Liquidateur», *Revue P.M.O.*, 1985, Vol.1, No. 4, p.20-24.

- DERAN, E.Y.**, «*The Succesfull Shopkeeper: A study of retailer survival in nine communities*», University of Illinois, U.S. Small Business Administration, 1963.
- DODGE, H.R.; ROBBINS, J.E.**, «*An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival*», *Journal of Small Business Management*, January 1992, p.27-37.
- DONALDSON, G.**, «*Financial Goals and Strategic Consequences*», *Harvard Business Review*, May-June 1985, p.57-66.
- DONALDSON, G.**, «*Startegy for Financier Mobility*», Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1971.
- EDMINSTER, R.O.**, «*An Empirical Test of Financial Ratios Analysis for Business Failure Prediction*», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, March 1972, pp. 1477-1293.
- EDWARD, EMMET D.**, «*What Financial Problems?*», *Management Accounting*, August 1992, Vol. 72, No.2, p.54-57.
- FAYOL, H.**, «*Administration Industrielle et Générale*», Dunold, Paris, 1962.
- FRUHAN, W.E.**, «*Financial Strategy: studies in the creation, transfer and destruction of shareholder value*», Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1979.
- GASSE, Y.**, «*L'utilisation de Diverses Techniques et Pratiques de Gestion dans la PME*», *Revue P.M.O.*, 1989, Vol.4, No.1, p.3-11.
- GASSE, Y.**, «*L'entrepreneurship: une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement*», *Revue P.M.O.*, 1985, Vol.1, No.5, p.8-24.
- GERCHAK, Y.**, «*Decreasing Failure Rates and Related Issues in the Social Sciences*», *Opérations Recherch*, 1984, Vol.32, No.3, p.537-546.
- GIORDANO, Y.**, «*Redressement d'Entreprises: mise en scène et représentations*», *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1988, 25-33.
- GIROUX, N.**, «*La Gestion du Changement Stratégique*» *Gestion*, Volume 16, no.2, mai 1991, p. 8-14.
- GLUECK, W.F.**, «*Nusnisses Policy and Strategic Management*», McGraw Hill, Totonto, 1980.
- HALLAS, E.T.**, «*Mortality of Retail Stores in Colorado*», University of Denver, *Business Study*, No.82, 1936.

- HASSIN, A.B.**, «*La Réussite et les Échecs de la Petite Entreprise au Nouveau-Brunswick*», *Revue de l'Université de Moncton*, p.77-85.
- HAWKES, C.**, «*Bankruptcy: the best medicine*», *Canadian Business*, December, 1991, p.120-128.
- HEILMAN, E.A.**, «*Mortality of Business Firms in Mineapolis, St-Paul and Duluth, 1926-1930*», *University of Minnesota Press*, 1933.
- HOAD, W.M.; ROSKO, P.**, «*Management Factors Contributing to the Success or Failure of New Small Manufacturers*», *Michigan Business Reports*, No. 44, *University of Michigan*, Ann Arbor, 1964.
- HOLDER, M.**, «*Le Score de l'Entreprise*», *Nouvelle Éditions Fiduciaire*, 1984.
- HUSSEY, D.E.**, «*Strategic Management: lessons from succes and failure*», *Long Range Planning*, 1984, Vol.17, No.1, p.43-53.
- HUTCHINSON, R.G.; HUTCHINSON, A.R.; NEWCOMER, M.**, «*A Study of Business Entreprises in Poughkeepsie, New-York, 1843-1936*», *American Economic Review*, Septembre 1938.
- HYAFIL, A.**, «*Décisions Stratégiques et Valeur de la Firme*», *Revue Française de Gestion*, 1991, Janvier-Février, No.82, p.45-56.
- IBRAHIM, A.B.; GOODWIN, J.R.**, «*Toward Excellence in Small Business: an empirical study of successful small business*», *La PME dans un monde en mutation*, *Presses de l'Université du Québec*, 199 __, p.223-230.
- KAPLAN, A.**, «*Small Nusiness: it's place and problems*», *New-York, McGraw-Hill Book Co.*, 1948.
- KAPLAN, R.**, «*Measures for Manufacturing Excellence*», *HBS Press*, 1990.
- KELLEY, P.C.; LAWYER, K.**, «*How to Organize and Operate a Small Business*», *Urbana, Illinois, University of Illinois*, 1949.
- KHROUZ, F.; VLASSELAER, M.**, «*Des Tableaux de Bord pour Piloter l'Entreprise en Difficulté*» *Revue Française de Gestion*, 1992, p.69-77.
- KIBEL, H.R.**, «*How to Turn around a Financially Troubled Compagny*», *McGraw Hill*, 1982.
- KNIGHT, R.**, «*The Determinants of Failure in Canadian Small Business Firms*», *Paper, Presented to the Administive Sciences Association of Canada, Saskatoon, Saskatchewan*, 1979.

- KOENIG, G.**, «Entreprises en Difficultés: des symptômes aux remèdes», *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février No.50, 1985, p.84-92.
- KOONIZ, H.; O'DONNELL, C.**, «Principes de Management», McGraw Hill, Montréal, 1979.
- LALONDE, C.; D'AMBROISE, G.**, «Le Propriétaire-Dirigeant Failli: les éléments d'un profil», *Revue P.M.O.*, 1985, Vol.1, No.4, p.5-11.
- LALONDE, C.**, «Faillites d'Entreprises: dix ans plus tard», *Synthèse d'une conférence présentée* 17 avril 1991, 23 pages.
- LALONDE, C.**, «Caractéristiques et Pratiques de Management des Propriétaires-Dirigeants dont l'Entreprise a été mise en Faillite: une étude en contexte régional au Québec», *Thèse de Doctorat*, Université Laval, 1985.
- LALONDE, C.**, «Modèle de Recherche sur le Comportement du Propriétaire-Dirigeant Failli», *Revue P.M.O.*, 1983, Vol.1, No.2, p.5-7.
- LEVIN, C.H.**, «Organizational Decline and Cutback Management», *Public Administration Review*, Vol.38, pp.316-325, 1978.
- LOPATA, R.**, «Failure can be Hazardous to Health», *Iron Age*, 1981, August, 24, p.59-65.
- MAYER, K.B.; GOLDSTEIN, S.**, «The First Two Years: problems of small firms growth and survival», Washington D.C., *Small Business Administration*, 1961.
- MENSAH, Y.**, «An Examination of the Stationarity of Multivariate Bankruptcy Prediction Models: A methodological study», *Journal of Accounting Research*, Spring 1984, Vol. 22, No.1, p.380-395.
- MERCIER, G.**, «Analyse Financière», Presses de l'Université du Québec, ...
- MILLER, D.; FRIENSEN, P.**, «Archetypes of Organizational Transition», *Administrative Science Quarterly*, June 1980, vol.25, p.268-290.
- MIN CHAU TO; BOURGEOIS, J.**, «La Stratégie Financière : finalité et contrainte», *Gestion*, vol.14, no.3, Septembre 1989, p. 83-93.
- MORGAN, A.**, «Staying Afloat in a Hard Time», *Industrial Society*, December 1990, p.20-21
- NAVARRÉ, C.**, «Difficultés des Entreprises», *Direction et Gestion*, 1986, No.2, p.23-33.
- O'NEILL, H.G.; DUKER, J.**, «Survival and Failure in Small Business», *Journal of Small Business Management*, January 1986, 30-37.

- OUCHI, W.G.**, «Theory Z», Addison-Wesley, Reading, March 1981.
- PETERSON, R.A.; KOZMETSKY, G.; RIDGWAY, C.M.**, «Perceived Causes of Small Business Failure: A research note», *American Journal of Small Business*, July-September 1983, Vol. 8, No.1, p.15-26.
- PEYRAMAURE Ph; SQUARCIONI**, «L'Entreprise en Difficulté», *Encyclopédie Delmas*, Paris, 1981.
- PORTER, M.E.**, «L'Avantage Concurrentiel», Inter Édition, 1986.
- PORTER, M.E.**, «Choix Stratégique et Concurrence», *Économica*, Paris, 1982.
- PORTER, M.E.**, «The Viewer's Guide, Michael Porter on competitive Strategy», *Harvard Business School Video Series*, Boston, Nathan/Tyler.
- PRIMIO, A.D.**, «When Turnaround Management Works», *The Journal of Business Strategy*, January-February 1988, p.60-63.
- ROBIDOUX, J.**, «Les Crises Administratives dans les PME en croissance», Gaétan Morin, 1980, 124 pages.
- ROY, R.; SÉGUIN, M-T.**, «La Petite et Moyenne Entreprise: Une exploration du concept d'entrepreneur et de son champ d'action.», *Revue de l'Université de Moncton*, Vol. 17, No.3, p.71-102.
- ROY, R.; SÉGUIN, M-T.**, «Les Problèmes des PMO», *Revue P.M.O.*, 1983, Vol. 1, No.2, p. 8-10.
- SAMLI, A., COSKUM**, «Comparative Patterns of Business Failure in Michigan and United States», *Thèse de Doctorat*, Michigan State University, 1962.
- SCHEIN, E.C.**, «Process Consultation: its role in O.D.», Reading Mass, Addison-Wesley, 1969.
- SCHENDEL, D.; PATTON, G.R.; RIGGS, J.**, «Corporate Turnaround Strategies: a studies of profit decline and recovery», *Journal of Research Management*, vol.3, No.3, 1976.
- SCHLECK, E.C.**, «Six Managerial Pitfalls for a Growing Company», *Management Review*, September 1973.
- ST-PIERRE, J.**, «Précis de Finance», Gaetan Morin & Associé Ltée, 1980, 366 pages.
- SURRET, J.-M.**, «L'Endettement des PME québécoises: le point de la situation», *Revue P.M.O.*, 1991, Vol.6, No.1, P.3-8.

- SURRET, J.-M.; GAGNON, J.-M.**, «Coûts d'Agence, Fiscalité et PME: aspects théoriques et tests empiriques», *Revue P.M.O.*, 1989, Vol.5, No.2, P.28-38.
- SURRET, J.-M.**, «Facteurs explicatifs des structures financières des PME québécoises» *Presse de l'Université Laval*, 1983.
- SUTTON, R.I.; CALLAHAN, A.L.**, «The Stigma of Bankruptcy: Spoiled organizational image and its management», *Academy of Management Journal*, 1987, Vol.30, No.3, p.405-436.
- TANABE, S.**, «Diagnostique des Faiblesses d'une Entreprise», *Hommes et Techniques*, No. 330, avril 1972.
- TILCHY, N.M.; ULRICH, D.O.**, «Le Défi de la Revitalisation», *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1986.
- TILCHY, N.M.; ULRICH, D.O.**, «SMR Forum: The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader», *Sloan Management Review*, Fall 1984, p.59-68.
- TREMBLAY, G.; TREMBLAY, F.**, «Quelques aspects du Concordat et de la Faillite», *Revue P.M.O.*, 1985, Vol.1, No.4, p.27-29.
- ULMER, M.J.; NIELSEN, A.**, «Business Turn-Over and Causes of Failures», *Survey of Current Business*, April 1947.
- WALLOT, H.**, «Les Aspects Humains de la Crise dans la Petite Entreprise», *Revue P.M.O.*, 1985, Vol.1, No.4, p.12-14.
- WATROUS, H.R.**, «An Analysis of the Causes of Small Business Discontinuances: real estate brokerage failures in the states of Oregon », *Thèse de Doctorat, Ohio State University*, 1969.
- WHETTEN, D.A.**, «Sources, Responses and Effects on Organizational Decline, in Kimberly, John, R., Miles, Robert, H.», *The Organizational Life cycle*, San-Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1980.
- WILCOX, J.W.**, «A Prediction of Business Failure Using Accounting Data», *Journal of Accounting Research, Research in Accounting: Selected Studies*, 1973, p.163-171.
- WILLIAMSON, A.E.**, «Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications», *New-York Free Press*, 1975.
- WOODRUFF, A.M.; ALEXANDER, T.G.**, «Success and Failure in Small Manufacturing», *University of Pittsburg Press*, 1958.

ANNEXE A - QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

PARTIE I

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES DU RÉPONDANT

- 1.1 **Nom:** _____
- 1.2 **Résidence:** 1- Ville de la Baie
2- St-Félix-d'Otis
3- Rivière-Éternité
4- L'Anse-St-Jean
5- Petit-Saguenay
6- Ferland-Boilleau
7- St-Fulgence
8- Ste-Rose-Du-Nord
9- Autre (précisez): _____
- 1.3 **Age:** _____ ans
- 1.4 **État civil:** 1- Marié
2- Conjoint de fait
3- Célibataire
4- Séparé
5- Divorcé
6- Veuf
- 1.5 **Nombre de personnes à charge:** _____
- 1.6 **Lieu de naissance:** 1- Ville de la Baie
2- St-Félix-d'Otis
3- Rivière-Éternité
4- L'Anse-St-Jean
5- Petit-Saguenay
6- Ferland-Boilleau
7- St-Fulgence
8- Ste-Rose-Du-Nord
9- Autre (précisez): _____
- 1.7 **Nationalité:** 1- Canadienne
2- Autre (précisez): _____
- 1.8 **Citoyenneté:** 1- Canadienne
2- Autre (précisez): _____
- 1.9 **Langue maternelle:** 1- Français
2- Anglais
3- Autre (précisez): _____
- 1.10 **Langue seconde:** 1- Français
2- Anglais
3- Autre (précisez): _____

1.11 Langue parlée principalement (plus de 60%) avec:

1.11.1 • Les clients:

- 1- Français
- 2- Anglais
- 3- Autre (précisez): _____

1.11.2 • Les fournisseurs:

- 1- Français
- 2- Anglais
- 3- Autre (précisez): _____

1.11.3 • Les employés:

- 1- Français
- 2- Anglais
- 3- Autre (précisez): _____

1.12 FORMATION ACADÉMIQUE ET PROFESSIONNELLE

1.12.1 Nombre d'années à l'école élémentaire: _____1.12.2 École Secondaire:

12.2.1 Nombre d'années: _____

12.2.2 Diplôme obtenu:

- 0- Aucun
- 1- Général
- 2- Professionnel
- 3- Autre (précisez): _____

1.12.3 École de Métiers ou Arts et Métiers:

12.3.1 Nombre d'années: _____

12.3.2 Diplôme obtenu:

Précisez: _____

1.12.4 Études Collégiales (Technique ou Général):

12.4.1 Nombre d'année: _____

12.4.2 Diplôme obtenu:

- 0- Aucun
- 1- D.E.C.
- 2- A.E.C.
- 3- Autre (précisez): _____

1.12.5 Études Universitaires:**12.5.1** Nombre d'années: _____**12.5.2** Diplôme obtenu:

0- Aucun

1- 1er cycle

2- 2^e cycle

3- Certificat

4- Autre (précisez): _____

12.6 Certificats, titres professionnels et autre formation:

Corporation: _____

Titre: _____

Exigences: _____

1.13 PARTICIPATION SOCIALE ET FORMATION PARA-ACADÉMIQUE

13.1 Faisiez-vous partie activement d'une association commerciale ou industrielle avant le redressement de votre entreprise?

- 1- Oui
0- Non

13.2 Depuis le redressement, faites-vous partie activement d'une association commerciale ou industrielle?

- 1- Oui
0- Non

13.3 Que recherchez-vous dans cette participation?

- 1- Étendre mon réseau de contact
2- Étendre mon marché
3- Augmenter la visibilité de l'entreprise
4- Recherche d'appuis financiers
5- Recherche d'appuis techniques
6- Échanges sociaux
7- Autres (précisez): _____

13.4 Lorsque vous étiez en période de redressement, avez-vous participé à des congrès, séminaires d'information ou de formation?

- 1- Oui
0- Non

13.4.1 Si oui, de quelle nature?

13.5 Avant le redressement aviez-vous l'habitude ou occasionnellement, alliez-vous à des congrès, séminaires d'information ou de formation?

- 1- Oui
0- Non

13.6 Depuis, participez-vous régulièrement ou occasionnellement à des congrès, séminaires d'information ou de formation?

- 1- Oui
0- Non

1.14 EXPÉRIENCES DE TRAVAIL

- A) Nombre d'années sur le marché du travail _____
- B) Nombre d'années à des postes de gestion _____

1.14 Avez-vous déjà été à l'emploi d'une entreprise (poste de haute direction), propriétaire ou co-propriétaire qui a déjà du faire face à des problèmes nécessitant un redressement, face à une situation financière précaire ou en possibilité de crise (faillite) éventuelle?

- 1- Oui
0- Non

SI VOUS AVEZ RÉPONDU NON, PASSEZ A 1.15

Nom de l'entreprise: _____

1.14.1 Si oui, vous êtes demeuré à l'emploi de cette entreprise durant combien d'années?

1.14.2 A quel poste?

- 1- P.d.g. ou Propriétaire
2- Haute direction
3- Technique production
4- Vente

1.14.3 Cette entreprise était, par rapport à la vôtre actuellement...

- 1- Dans le même secteur d'activités et concurrente
2- Dans le même secteur d'activités et fournisseur
3- Dans le même secteur d'activités et cliente
4- Dans un autre secteur d'activités
(précisez): _____

1.14.4 Quelle caractéristique avez-vous apprécié le plus de ce travail?

- 0- Aucune
1- L'autonomie
2- L'importance
3- L'aspect technique
4- Son caractère peu routinier
5- Les contacts qu'il procurait
7- Autre (précisez): _____

1.14.5 Pourquoi l'avez-vous quitté?

- 1- Démarrage d'une nouvelle entreprise
2- Faillite
3- Fermeture
4- Mise à pied
5- Autre (précisez): _____

1.15 EXPÉRIENCES DE TRAVAIL (SUITE)

1.15 Antécédents de travail (emploi précédent):
(si l'emploi précédent est celui décrit au point 1.14 passez à l'emploi qui le précède)

Nom de l'entreprise: _____

1.15.1 Vous êtes demeuré à l'emploi de cette entreprise durant combien d'années?

1.15.2 A quel poste?

- 1- P.d.g. ou Propriétaire
- 2- Haute direction
- 3- Technique (production)
- 4- Vente

1.15.3 Cette entreprise était, par rapport à la vôtre actuellement...

- 1- Dans le même secteur d'activités et concurrente
- 2- Dans le même secteur d'activités et fournisseur
- 3- Dans le même secteur d'activités et cliente
- 4- Dans un autre secteur d'activités
(précisez): _____

1.15.4 Quelle caractéristique avez-vous appréciée le plus de ce travail?

- 0- Aucune
- 1- L'autonomie
- 2- L'importance
- 3- L'aspect technique
- 4- Son caractère peu routinier
- 5- Les contacts qu'il procurait
- 6- Autre (précisez): _____

1.15.5 Pourquoi l'avez-vous quitté?

- 1- Démarrage d'une nouvelle entreprise
- 2- Faillite
- 3- Fermeture
- 4- Mise à pied
- 5- Autre (précisez): _____

1.16 EXPÉRIENCES DE TRAVAIL (SUITE)

1.16 Antécédents de travail (emploi précédent):
(si l'emploi précédent est celui décrit au point 1.14 ou 1.15 passez à l'emploi qui les précède)

Nom de l'entreprise: _____

1.16.1 Vous êtes demeuré à l'emploi de cette entreprise durant combien d'années?

1.16.2 A quel poste?

- 1- P.d.g. ou Propriétaire
- 2- Haute direction
- 3- Technique (production)
- 4- Vente

1.16.3 Cette entreprise était, par rapport à la vôtre actuellement...

- 1- Dans le même secteur d'activités et concurrente
 - 2- Dans le même secteur d'activités et fournisseur
 - 3- Dans le même secteur d'activités et cliente
 - 4- Dans un autre secteur d'activités
- (précisez): _____

1.16.4 Quelle caractéristique avez-vous appréciée le plus de ce travail?

- 0- Aucune
- 1- L'autonomie
- 2- L'importance
- 3- L'aspect technique
- 4- Son caractère peu routinier
- 5- Les contacts qu'il procurait
- 6- Autre (précisez): _____

1.16.5 Pourquoi l'avez-vous quitté?

- 1- Démarrage d'une nouvelle entreprise
- 2- Faillite
- 3- Fermeture
- 4- Mise à pied
- 5- Autre (précisez): _____

1.17 ANTÉCÉDENTS FAMILIAUX DU RÉPONDANT

VOTRE PÈRE:

1.17.1 Quel était son niveau d'instruction?

- 1- Élémentaire
- 2- Secondaire ou professionnel
- 3- Collégial
- 4- Universitaire

1.17.2 Quel a été son principal emploi?

- 0- Aucun
- 1- P.d.g. ou Propriétaire
- 2- Haute direction
- 3- Technique (production)
- 4- Vente
- 5- Autre précisez: _____

1.17.3 L'entreprise pour qui il a principalement travaillé était-elle du même secteur que celle que vous exploitez actuellement?

- 1- Oui
- 2- Non
- 3- Sans objet

VOTRE MÈRE:

1.17.4 Quel était son niveau d'instruction?

- 1- Élémentaire
- 2- Secondaire ou professionnel
- 3- Collégial
- 4- Universitaire
- 5- Autre précisez: _____

1.17.5 Quel a été son principal emploi?

- 0- Aucun
- 1- P.d.g. ou Propriétaire
- 2- Haute direction
- 3- Technique (production)
- 4- Vente

1.17.6 L'entreprise pour qui elle a principalement travaillé était-elle du même secteur que celle que vous exploitez actuellement?

- 1- Oui
- 2- Non
- 3- Sans objet

1.18 LE RÉPONDANT ET LA FAILLITE

1.18.1 Avez-vous déjà fait faillite personnellement ou dû faire une proposition?

- 0- Non
- 1- Oui

1.18.2 Si oui, précisez-en les circonstances.

QUESTIONNAIRE

PARTIE II

RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

- 2.1 Nom de l'entreprise: _____
- 2.2 Localisation: 1- Ville de la Baie
2- St-Félix-d'Otis
3- Rivière-Éternité
4- L'Anse-St-Jean
5- Petit-Saguenay
6- Ferland-Boilleau
7- St-Fulgence
8- Ste-Rose-Du-Nord
9- Autre (précisez): _____
- 2.3 Fondateur: 1- Vous
2- Un membre de votre famille: _____
3- Autre (précisez): _____
- 2.4 Date de fondation (précisez): _____
- 2.5 Date de début des opérations (précisez): _____
- 2.6 Si vous n'avez pas fondé l'entreprise, délimitez les périodes où l'entreprise a été entre les mains de propriétaires différents avant que vous en preniez la direction.
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- 2.7 Si vous n'avez pas fondé l'entreprise et que vous n'étiez pas à son emploi lors de sa création...
- 2.7.1 Précisez la date de votre prise de direction: _____
- 2.7.2 Précisez-en les circonstances:
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

- 2.14 L'entreprise que vous dirigez a-t-elle toujours été votre principale source de revenus (plein temps)?
- 1- Oui
0- Non
- b) Si non, à quelle date l'est-elle devenue? _____
- 2.17 Combien d'heures estimez-vous avoir investies en moyenne par semaine, avant le redressement?
- _____ heures
- 2.18 Combien d'heures estimez-vous avoir investies en moyenne par semaine, pendant le redressement?
- _____ heures
- 2.19 Combien d'heures estimez-vous avoir investies en moyenne par semaine, après le redressement?
- _____ heures
- 2.20 Quel est le chiffre d'affaires annuel moyen de votre entreprise?
- _____ \$
- 2.21 Combien avez-vous d'employés dans l'entreprise (vous inclus)?
- _____

PARTIE III

LE REDRESSEMENT - LA PRISE DE CONSCIENCE

- 3.0** Date effective du redressement Date (mois-année): _____
- 3.1** A quel moment avez-vous pris conscience de la nécessité du redressement?
Date (mois-année): _____
- 3.2** Nommez par ordre d'importance les cinq (5) principaux éléments ou événements qui vous ont fait prendre conscience de la nécessité du redressement?
- 3.2.1 _____
- 3.2.2 _____
- 3.2.3 _____
- 3.2.4 _____
- 3.2.5 _____
- 3.3** Lors de cette prise de conscience, estimiez-vous que l'entreprise était insolvable?
1- Oui (si oui, pour combien? _____ \$)
0- Non _____
- 3.4** Lors de cette prise de conscience, estimiez-vous que la faillite était possible?
1- Oui (si oui, dans combien de temps _____)
0- Non _____
- 3.5** Les informations vous faisant prendre conscience de la nécessité d'un redressement vous ont été fournies par...
- 1- Vous-même
2- Vos associés ou actionnaires
3- Votre banquier
4- Votre contrôleur (comptable de l'entreprise)
5- Votre firme d'experts-comptables
6- Autre (précisez): _____
- 3.6** Nommez par ordre prioritaire, les mesures que vous avez prises pour redresser la situation?
- 3.6.1 _____
- 3.6.2 _____
- 3.6.3 _____
- 3.6.4 _____
- 3.6.5 _____

3.7 Lorsque vous avez pris conscience de la nécessité du redressement, avez-vous subi:

	1-OUI	0-NON
3.7.1 Diminution du volume d'affaires	—	—
3.7.2 Procédures de collection par des fournisseurs	—	—
3.7.3 Perte de profit chronique	—	—
3.7.4 Rappel de marge de crédit	—	—
3.7.5 Manque de liquidités	—	—

3.8 Lorsque vous avez pris conscience de la nécessité du redressement, avez-vous prévu:

	1-OUI	0-NON
3.8.1 Diminution du volume d'affaires	—	—
3.8.2 Procédures de collection par des fournisseurs	—	—
3.8.3 Perte de profit chronique	—	—
3.8.4 Rappel de marge de crédit	—	—
3.8.5 Des coupures de poste	—	—

3.9 Selon vous, cette crise était attribuable dans quelle proportion à:

3.9.1 La conjoncture économique	_____ %
3.9.2 Le resserrement des politiques de crédit bancaire	_____ %
3.9.3 Le marché	_____ %
3.9.4 Des causes internes à l'entreprise	_____ %
3.9.5 Autre (précisez): _____	_____ %
TOTAL	100.00 %

3.10 Si vous avez identifié des causes relevant de l'entreprise (internes) à la question suivante, précisez-les, par ordre d'importance?

- 3.10.1 _____
- 3.10.2 _____
- 3.10.3 _____
- 3.10.4 _____
- 3.10.5 _____

3.11	Lors du redressement, y-a-t-il des gestes d'urgence que vous ayez réussis avec succès (aspect de court terme)?	1-OUI	0-NON
	3.11.1 Recherche de nouveaux actionnaires	—	—
	3.11.2 Obtention d'un financement à court terme	—	—
	3.11.3 Obtention d'un financement à long terme	—	—
	3.11.4 Obtention d'une subvention	—	—
	3.11.5 Support technique (administratif ou autre)	—	—
	3.11.6 Autre (spécifiez): _____	—	—
3.12	Lors du redressement, y-a-t-il des gestes d'urgence que vous ayez tentés sans succès (aspect de court terme)?	1-OUI	0-NON
	3.12.1 Recherche de nouveaux actionnaires	—	—
	3.12.2 Obtention d'un financement à court terme	—	—
	3.12.3 Obtention d'un financement à long terme	—	—
	3.12.4 Obtention d'une subvention	—	—
	3.12.5 Support technique (administratif ou autre)	—	—
	3.12.6 Autre (spécifiez): _____	—	—

PARTIE IV

LE REDRESSEMENT - PROCESSUS, AGENTS EXTERNES ET RÉSULTATS

A) AGENT EXTERNE

4.1 Avez-vous fait appel à un consultant externe pour vous supporter dans le processus de redressement de votre entreprise?

- 1- Oui (agent)
0- Non (réalisé à l'interne) _____

4.1.1 QUI DE L'INTERNE ÉTAIENT IMPLIQUÉS DANS LE PROCESSUS ET QUELLES ÉTAIENT LEURS FONCTIONS.

4.2 D'un point de vue de support technique, avec quel(s) intervenant(s) avez-vous fait appel lors du redressement (vous pouvez choisir plus d'une réponse)?

- 1- Votre firme d'experts-comptables
2- Un commissariat industriel
3- Un Centre d'Aide Aux Entreprises
4- Un membre de ma famille
5- Un organisme de capital de risque déjà impliqué dans l'entreprise (exemple SOCCRENT).
6- Comité interne
7- Autre (précisez): _____

4.3 Ont-ils dressé avec votre collaboration un état de situation de l'entreprise?

- 1- Oui (document produit)
2- Oui (sans document d'appui)
3- Non

4.3.1 Si oui, lequel (lesquels) de ces intervenants?

- 1- Votre firme d'experts-comptables
2- Un commissariat industriel
3- Un Centre d'Aide Aux Entreprises
4- Un membre de ma famille
5- Un organisme de capital de risque déjà impliqué dans l'entreprise (exemple SOCCRENT).
6- Comité interne
7- Autre (précisez): _____

4.4	Ce diagnostic touchait-il ...	1=OUI	0=NON	
	4.4.1 Les aspects financiers de l'entreprise?	___	___	_____
	4.4.2 Les ressources humaines?	___	___	_____
	4.4.3 La production?	___	___	_____
	4.4.4 Le marketing et les ventes?	___	___	_____
	4.4.5 Le prix de revient (contrôle interne)?	___	___	_____
	4.4.6 L'administration (gestion) de l'entreprise?	___	___	_____
	4.4.7 Les investissements ou le désinvestissement?	___	___	_____
	4.4.8 La technologie utilisée?	___	___	_____
	4.4.9 Autre (précisez): _____	___	___	_____
4.5	Ont-ils élaboré un plan de redressement (de relance) de l'entreprise?			
	1- Oui (document produit)			
	2- Oui (sans document d'appui)			
	3- Non			_____
	4.5.1 Si oui, lequel (lesquels) de ces intervenants?			
	1- Votre firme d'experts-comptables			
	2- Un commissariat industriel			
	3- Un Centre d'Aide Aux Entreprise			
	4- Un membre de ma famille			
	5- Un organisme de capital de risque déjà impliqué dans l'entreprise (exemple SOCCRENT).			
	6- Comité interne			
	7- Autre (précisez): _____			_____
4.6	Ce plan de redressement touchait-il ...	1=OUI	0=NON	
	4.6.1 Les aspects financiers de l'entreprise?	___	___	_____
	4.6.2 Les ressources humaines?	___	___	_____
	4.6.3 La production?	___	___	_____
	4.6.4 Le marketing et les ventes?	___	___	_____
	4.6.5 Le prix de revient (contrôle interne)?	___	___	_____
	4.6.6 L'administration (gestion) de l'entreprise?	___	___	_____
	4.6.7 Les investissements ou le désinvestissement?	___	___	_____
	4.6.8 La technologie utilisée?	___	___	_____
	4.6.9 Autre (précisez): _____	___	___	_____

4.7 L'intervenant a-t-il procédé à un suivi de l'application du plan de redressement?

- 1- Oui
0- Non

4.7.1 Si oui, lequel (lesquels) de ces intervenants?

- 1- Votre firme d'experts-comptables
2- Un commissariat industriel
3- Un Centre d'Aide Aux Entreprises
4- Un membre de ma famille
5- Un organisme de capital de risque déjà impliqué dans l'entreprise
(exemple SOCCRENT).
6- Comité interne
7- Autre (précisez): _____

4.8 A quelle fréquence a-t-il assuré ce suivi (en temps)?

4.8.1 Au début :

4.8.2 Ensuite:

4.9 Selon vous, dans quel pourcentage le redressement a-t-il réglé les difficultés de l'entreprise?

4.9.1 Son financement	_____ %	_____
4.9.2 Ses ressources humaines	_____ %	_____
4.9.3 Sa production	_____ %	_____
4.9.4 Le marketing et les ventes	_____ %	_____
4.9.5 Le prix de revient (contrôle interne)	_____ %	_____
4.9.5 La gestion de l'entreprise	_____ %	_____
4.9.6 La rentabilité de l'entreprise	_____ %	_____
4.9.7 Les liquidités de l'entreprise	_____ %	_____

4.10 Lors du redressement, y-a-t-il des gestes ayant nécessité de longues démarches que vous ayez réussis avec succès (aspect de long terme)?

1-OUI 0-NON

4.10.1 Recherche de nouveaux actionnaires	___	___
4.10.2 Obtention d'un financement à court terme	___	___
4.10.3 Obtention d'un financement à long terme	___	___
4.10.4 Obtention d'une subvention	___	___
4.10.5 Support technique (administratif ou autre)	___	___
4.10.6 Autre (spécifiez): _____	___	___

4.11 Lors du redressement, y-a-t-il des gestes ayant nécessité de longues démarches qui aient été tentés sans succès (aspect de long terme)?

1-OUI 0-NON

4.11.1 Recherche de nouveaux actionnaires	___	___
4.11.2 Obtention d'un financement à court terme	___	___
4.11.3 Obtention d'un financement à long terme	___	___
4.11.4 Obtention d'une subvention	___	___
4.11.5 Support technique (administratif ou autre)	___	___
4.11.6 Autre (spécifiez): _____	___	___

4.12 Suite au redressement, quelle a été la variation nette (pertes et ajouts) de personnel?

Variation globale: + _____

=====

4.12.1 Haute direction	_____	_____
4.12.2 Support administratif	_____	_____
4.12.3 Technique (production)	_____	_____
4.12.4 Personnel de vente	_____	_____
4.12.5 Autre: _____	_____	_____

PARTIE V
PRATIQUES DE MANAGEMENT

5.1 Quels sont les objectifs généraux de votre entreprise?

5.2 5.2.1 Ces objectifs sont-ils écrits?

- 1- Oui
- 0- Non

5.2.2 Si oui, où: _____

5.2.3 Si non, pourquoi ne le sont-ils pas?

5.3 5.3.1 Avez-vous des plans formels (écrits) pour vos principales activités?

- 1- Oui
- 0- Non

5.3.2 Si oui, pourquoi?

5.3.3 Si non, pourquoi?

5.4 Si vous avez des plans formels (écrits), quelle période couvrent-ils dans les principales activités de l'entreprise?

.....	AUCUNE	MOINS DE 6 MOIS	6 MOIS A 1 AN	2 ANS 4 ANS	5 ANS & PLUS
5.4.1 Production					
5.4.2 Marketing					
5.4.3 Finances					
5.4.4 Personnel					
5.4.5. Autres					

- 5.5 5.5.1 Au cours des dernières années, aviez-vous établi des plans de projets importants?
 1- Oui
 0- Non _____
- 5.5.2 Si oui, quelle en était la nature et leurs importances en terme d'investissement et de ventes?
- 5.5.2.1 Nature: _____
- 5.5.2.2 Investissement: _____ \$ _____
- 5.5.2.3 Ventes: _____ \$ _____
- 5.5.2.4 Ces projets ont-ils été réalisés?
 1- Oui
 0- Non _____
- 5.5.2.5 Si oui, ont-ils été totalement réalisés et à quelle date?
 1- Oui, Date: _____
 0- Non _____
- 5.5.3 Si non, dans quelle proportion ou % ces projets ont été réalisés en terme d'investissement et dans quelle mesure ces projets ont-ils contribué à accroître ou à diminuer les ventes et les profits ou les pertes?
- 5.5.3.1 % des investissements réalisés: _____ % _____
- 5.5.3.2 % de gains en fonction des profits ou des pertes: _____ % _____
- 5.6 5.6.1 Avez-vous un organigramme (charte d'organisation) écrit pour l'entreprise?
 1- Oui
 0- Non _____
- 5.6.2 Pourquoi?

- 5.7. Si vous n'avez pas d'organigramme écrit, avez-vous en tête le schéma de votre entreprise?
 1- Oui
 0- Non _____
- 5.8 Si vous n'avez pas d'organigramme écrit, pouvez-vous le dessiner (au verso de la feuille)?
- 5.9 5.9.1 Y-a-t-il eu certains changements dans la structure (hiérarchique) ou dans le personnel de l'entreprise au cours des dernières années (engagements, démissions, nouveaux postes)?
 1- Oui
 0- Non _____

5.9.2 Si oui, lesquels et à quelle date?: _____

5.9.2.1 Changements dans la structure?

5.9.2.2 A quelle date? _____

5.9.2.3 Changement de personnel?

5.9.2.4 A quelle date? _____

5.10 5.10.1 Existe-t-il dans votre entreprise une description écrite des tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés?

1- Oui
0- Non

5.10.2 Si non, quelle procédure est utilisée pour assigner les tâches aux employés?

5.11 Existe-t-il dans votre entreprise des règles ou procédures touchant le personnel pour:

1-OUI 0-NON

5.11.1 Le recrutement? _____

5.11.2 La sélection? _____

5.11.3 L'embauche? _____

5.11.4 L'évaluation? _____

5.11.5 L'entraînement? _____

5.11.6 Le développement du personnel (plan de carrière)? _____

5.12 Quelle importance relative donnez-vous à chacun des critères suivants dans l'embauche du personnel d'opération? (Donnez le rang de 1 au plus important et ainsi de suite).

5.12.1 L'instruction _____

5.12.2 L'entraînement _____

5.12.3 L'expérience _____

5.12.4 L'âge _____

5.12.5 Les relations d'affaires _____

5.12.6 Les relations de famille _____

5.12.7 L'attirance pour le métier _____

5.12.8 Autres _____

5.13 Quelle importance relative donnez-vous à chacun des critères suivant dans la promotion du personnel d'opération? (Donnez le rang de 1 au plus important et ainsi de suite).

- 5.13.1 Années de service _____
- 5.13.2 Habileté au métier _____
- 5.13.3 Relation de famille _____
- 5.13.4 Qualité de chef _____
- 5.13.5 Autres _____

5.14 L'entraînement que les employés reçoivent est-il surtout réalisé par (choisissez l'un des 4):

- 1- Compagnon et supérieur _____
- 2- Programmes formels (écrits) d'entraînement en entreprise _____
- 3- Programme de formation à l'externe _____
- 4- Autres _____

5.15 5.15.1 Se fait-il dans votre entreprise des évaluations de personnel d'opération?

- 1- Oui _____
- 0- Non _____

5.15.2 Si oui, selon quels critères?

5.15.3 Se fait-il dans votre entreprise des évaluations de personnel administratif?

- 1- Oui _____
- 0- Non _____

5.15.4 Si oui, selon quels critères?

5.16 Quelle utilisation votre entreprise fait-elle des techniques de contrôle suivant?

.....	AUCUNE	EN FIN D'ANNÉE	2,3 FOIS PAR AN	4,5 FOIS PAR AN	6 FOIS & PLUS
OPÉRATIONS:					
5.16.1 Contrôle des Inventaires (ex.:cardex)					
5.16.2 Étude du travail (ex.:temps et mouvement)					
5.16.3 Prix de revient					
5.16.4 Budget					
5.16.5 Autres					
MARKETING:					
5.16.6 Budget de ventes					
5.16.7 Budget des dépenses de ventes					
5.16.8 Budget de publicité					
5.16.9 Autres					
FINANCES GÉNÉRALES:					
5.16.10 Budget des opérations courantes					
5.16.11 Budget des immobilisations					
5.16.12 Étude de rentabilité					
5.16.13 Analyse de la situation financière					
5.16.14 Autres					

5.17 5.17.1 Au cours des dernières années, votre entreprise a-t-elle réussi à mettre au point ou à améliorer des produits-services, procédés ou encore à localiser et exploiter de nouveaux marchés ou une nouvelle clientèle?

- 1- Oui
- 0- Non

5.17.2 Si oui, lesquels?

5.17.3 Avec l'aide de quel organisme, s'il y a lieu?

5.17.3 Quelle importance cette innovation représentait-elle en terme d'investissements?

Montant: _____ \$

5.18 Qui est responsable des opérations quotidiennes de l'entreprise

- 1- Vous
- 2- assisté de : _____
- 3- et autre: _____

5.19 Dans votre entreprise, qui prend les décisions concernant:

5.19.1 Les investissements: _____

5.19.2 Les arrangements financiers: _____

5.19.3 Les ventes: _____

5.19.4 Les horaires et méthodes de travail: _____

5.19.5 L'embauche et les promotions: _____

5.19.6 Mise en marché de nouveaux produits: _____

5.20 Au moment de prendre une décision importante:

5.20.1 Vous basez-vous sur des évaluations (calculs) poussées et sur des éléments statistiques précis?

- 1- Oui
- 0- Non

5.20.3 Vous basez-vous plutôt sur votre perception et votre intuition sur la situation?

- 1- Oui
- 0- Non

- 5.21 En prenant d'importantes décisions dans votre entreprise:
- 5.21.1 Vous faites-vous votre propre idée indépendamment et sans consultation?
1- Oui
0- Non _____
- 5.21.2 Consultez-vous des amis (incluant des proches parents)?
1- Oui
0- Non _____
- 5.21.3 Consultez-vous des subordonnés?
1- Oui
0- Non _____
- 5.21.4 Consultez-vous des experts à l'extérieur de l'entreprise?
1- Oui
0- Non _____
- 5.21.5 Consultez-vous d'autres hommes d'affaires?
1- Oui
0- Non _____
- 5.21.6 Consultez-vous d'autres gens?
précisez: _____
1- Oui
0- Non _____
- 5.22 Si vous consultez d'autres personnes, par qui les décisions finales sont-elles prises?
- 5.22.1 Par vous-même?
1- Oui
0- Non _____
- 5.22.2 Par vous-même et les personnes consultées?
1- Oui
0- Non _____
- 5.22.3 Par vous-même et par d'autres personnes?
1- Oui
0- Non _____
- 5.22.4 Par les autres personnes?
1- Oui
0- Non _____

PARTIE VI
DONNÉES FINANCIÈRES

.....	ANNÉE PRÉCÉD.	ANNÉE SUIVANTE	MOYENNE AVANT	MOYENNE APRÈS
ANNÉES..				
STRUCTURE FINANCIÈRE				
6.1 PASSIF C.T./ ACTIF TOTAL	%	%		
6.2 PASSIF L.T./ ACTIF TOTAL	%	%		
6.3 ÉQUITÉ/ ACTIF TOTAL	%	%		
LIQUIDITÉ				
6.4 RATIO F.D.R.			1:	1:
RENTABILITÉ				
6.5 B.A.I.I./ VENTES			%	%
ANALYSE DISCRIMINANTE				
6.6 Z D'ALTMAN				