

SIX PROPOSITIONS THÉORIQUES POUR UNE ÉTUDE COMPRÉHENSIVE DU PROCESSUS DE LA DÉCISION DE FINANCEMENT DANS LA PETITE ENTREPRISE PAR SON DIRIGEANT

Médèssè Carol F. GANDÉGNON

École d'Ingénieur Purpan

Université de Bordeaux

Institut de recherche en gestion des Organisations (IRGO)

(France)

RÉSUMÉ:

La finance entrepreneuriale a négligé le comportement du dirigeant dans l'étude de la décision de financement, privilégiant le processus et les conditions d'octroi de l'offre. Il en résulte des constats orphelins de solutions pratiques pour les dirigeants. Nous repensons cette délicate problématique à partir de la posture du décideur, afin de comprendre le processus de la prise de décision, pour donner aux dirigeants les moyens d'une gouvernance financière efficace. Aussi, une revue de la littérature permet de développer un cadre analytique global, dont émerge un modèle conceptuel en quatre dimensions : le processus de la décision, la personne du décideur, l'influence des financeurs et l'objet du financement. Nous en formulons des propositions pour une étude empirique, et suggérons une approche méthodologique à cet effet.

Mots-clés: PME, décision, processus, financement, dirigeant, proximité.

INTRODUCTION

L'année 2020 est d'ores et déjà un *annus horribilis* pour les PME en général et pour les Petites Entreprises (PE) en particulier (Odendahl, Penalver, & Szczerbowicz, 2020). L'hécatombe annoncée aura bien lieu et le principal suspect est le financement, un suspect connu de longue date, mais dont la capacité de nuisance n'a pas encore été éradiquée faute d'outils adéquats. En effet, la finance entrepreneuriale classique ne propose à ce jour aux dirigeants de petites entreprises qu'une seule réelle solution : la relation de financement (Gardes & Machat, 2013 ; Berger & Udell, 2002). Celle-ci permet de réduire l'asymétrie d'information sur le temps long et ainsi, de garantir l'accès au financement, notamment bancaire. S'il est évident que cette stratégie fonctionnera pour certaines PE, la réalité est que pour l'immense majorité, le financement relationnel est insuffisant, et « l'ampleur de la récession causée par le Covid-19 pourrait dépasser celle qui a suivi la faillite de Lehman Brothers en

2008 » (Odendahl, Penalver, & Szczerbowicz, 2020). Il est donc urgent de constater les limites de cette approche et d'ouvrir de nouvelles voies d'action.

A cette fin, nous formulons dans cet article plusieurs propositions pour approcher différemment la question du financement des PE. Nous prenons le parti de compléter l'approche classique de la finance entrepreneuriale par une approche renouvelée qui se fonde sur l'étude du comportement du dirigeant et non plus sur les seules caractéristiques de l'entreprise. En effet, l'approche classique de la finance entrepreneuriale, court depuis la reconnaissance des particularités des petites entreprises et la nécessité d'en revoir les concepts théoriques (St-Pierre et Fadil, 2011). Toutefois, Francoeur (2001) constate que l'agenda de recherche suggéré par Pettit et Singer (1985) a donné lieu à bien peu de résultats, et que de nombreuses questions primordiales sont restées sans réponses. Deux sujets ont principalement intéressé les chercheurs sur la gouvernance financière : les conditions de financement et la performance financière. Quand on se penche précisément sur la décision de financement, deux thématiques ont préoccupé les chercheurs : les différents modes de financement (Drobetz et Fix, 2003 ; Colot, Croquet et Pozniak, 2010 ; Daskalakis et al., 2013) ; et la relation de financement (Maque & Godowski, 2009 ; Berger & Udell, 2002 ; Alexandre et Buisson-Stephan, 2014).

Les recherches se sont focalisées sur la relation PME-banque avec la volonté d'expliquer par le biais des caractéristiques des PME, les choix de financement et celle de prescrire des *best practices*. Elles ont pris le parti d'aborder la question du point de vue de l'offre de financement en mettant en évidence les processus d'accès. L'attention accordée aux dirigeants consistait alors à évoquer la réalité ou pas des contraintes perçues (Artola et Genre, 2011 ; Ferrando et Griesshaber, 2011 ; Canton et al., 2012) sans préoccupation de la prise de décision. Plus récemment, c'est le crowdfunding sous toutes ses formes qui a pris la place du financement bancaire avec peu ou prou la même logique d'analyse, le processus d'accès au financement, le rôle et les exigences des parties prenantes, la plateforme, la foule (Bessière et Stephany, 2015 ; Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2014). Le processus décisionnel et les mécanismes derrière le choix sont ainsi absents de la réflexion, ce qui n'est guère surprenant puisque le modèle d'analyse du financement par la foule est calqué sur le modèle de la finance entrepreneuriale classique, elle-même étant calquée sur le modèle de la théorie financière traditionnelle. L'approche est ainsi rendue insuffisante, puisqu'un modèle n'est valable que par les hypothèses qui le fondent.

La conjoncture actuelle en démontre les limites ; à l'heure où se pose avec acuité la question de la survie des PE, une question dont la toile de fond est la nécessité d'apporter des solutions aux dirigeants de petites entreprises, eu égard à la place et au rôle qu'ils occupent dans la gouvernance de ces entreprises. Si le rôle prépondérant du dirigeant n'a jamais été contesté dans la gouvernance des petites firmes (Torres, 1997), la finance entrepreneuriale n'en a pour autant pas fait l'ancre de ses investigations. Ce faisant, les recherches n'ont proposé qu'une solution extérieure à l'entreprise, orientée vers le "marché" plutôt que vers le cœur de la "boîte noire" (Julien, 1990). De plus, elles ont ignoré le fait que les petites entreprises sont des entités éminemment personnelles, dont le patrimoine et le financement entretiennent des liens plus qu'étroits avec le patrimoine personnel du dirigeant (St-Pierre et Fadil, 2016), et qu'en vertu de cela, les

questions de gouvernance financière et particulièrement la décision de financement ne pouvait être abordée en faisant l'économie du décideur.

Dans une approche renouvelée, qui se veut complémentaire à l'approche classique de la finance entrepreneuriale, nous proposons de prolonger la conversation scientifique sur cet aspect de la gouvernance financière des PE. Nous choisissons d'ancrer notre réflexion en revanche au cœur de l'entreprise, en éclairant la prise de décision en matière de financement. Nous cherchons à comprendre le comportement réel du dirigeant (Mac an Bhaird, 2010), ce qui implique de ne plus se focaliser sur le "quoi" de la décision (la source de financement), mais sur le "comment" (la prise de décision), en embrassant la perspective du dirigeant en long (à travers son processus) et en large (à travers ses contours divers et ses formes). Mais la poursuite d'un tel chantier exige que soient posées des fondations théoriques appropriées. Aussi, cet article commence par poser la question du **cadre théorique à mobiliser pour analyser la prise de décision de financement par le dirigeant dans la Petite Entreprise (PE)** ? Il se veut une première étape vers une étude empirique permettant de comprendre les comportements des dirigeants de PE, afin de proposer une aide à la prise de décision et plus largement à la gouvernance financière des entreprises de petite dimension.

De cette question principale en découlent d'autres qui structurent le papier. Quelles caractéristiques des PE sont déterminantes et quels champs théoriques appellent-elles à mobiliser ? Quel cadre conceptuel émerge de la rencontre de ces champs théoriques ? Comment peut-on envisager une investigation empirique sur cette base ? La première partie de l'article permet d'aborder la prépondérance du dirigeant dans la petite entreprise (première caractéristique) et explique par ce biais le recours à la théorie du choix managérial. La deuxième partie évoque les spécificités managériales des PE (deuxième caractéristique) qui justifie le recours aux proxémies financières. La dernière partie présente les quatre dimensions qui émergent de l'appareil théorique formé. De la discussion de l'articulation de ce modèle quadridimensionnel résulte des propositions destinées à orienter une recherche empirique. La conclusion propose à cet effet une démarche méthodologique.

1. LE CHOIX MANAGÉRIAL POUR CONSACRER L'IMPORTANCE DU DIRIGEANT

L'insuffisance du critère de la taille à définir convenablement la PME a conduit à l'enrichissement théorique de la définition de plusieurs critères qualitatifs (Hirigoyen, 1984 ; Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991 ; Torres, 1997 ; 1999 ; Levratto, 2009), qui ont permis d'acquérir une connaissance plus approfondie de ce qui les distingue et les caractérise. L'analyse de ces différentes caractéristiques fait apparaître deux éléments majeurs : le **rôle prépondérant du dirigeant** et les **spécificités managériales**. Le recours à la théorie du choix managérial (1.1) prend en compte le premier tandis que la mobilisation des proxémies financières (1.2) prend en compte le second critère.

1.1. L'intérêt de l'approche par le choix managérial

Depuis Pettit et Singer (1985), la question du lien entre la personnalité du dirigeant et la source de financement est envisagée. Ce lien est affirmé par Norton (1991) dans la théorie du choix managérial qui pose le dirigeant comme principal décideur, sans ignorer pour autant l'influence des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement. « Dans les PME, les attentes des entrepreneurs joueront un rôle important dans la détermination de la structure de financement comme l'indiquent les résultats de notre étude. Les modèles d'explication des structures de financement doivent tenir compte du rôle de l'entrepreneur, de ses préférences financières, de ses désirs, si l'on veut mieux comprendre ce phénomène. » (St Pierre, 2019).

Toutefois, il faut remonter à Barton et Matthews (1989) pour avoir un aperçu complet des éléments sur lesquels repose le choix managérial. Cinq (05) propositions formelles ont été émises et constituent le socle de recherche en ce qui concerne la structure de financement des petites entreprises dans un contexte de décision stratégique. St-Pierre (2019) en donne un aperçu complet :

- a. la propension des dirigeants à accepter un haut niveau de risque affecte leur choix de structure financière pour l'entreprise ;
- b. les objectifs de l'entrepreneur pour son entreprise affectent la structure financière de celle-ci ;
- c. les entrepreneurs vont préférer financer leur entreprise par du financement interne plutôt que par des capitaux externe ;
- d. la propension au risque des dirigeants et les caractéristiques financières des entreprises vont influencer le niveau d'endettement ainsi que les conditions d'octroi de fonds que les créanciers sont prêts à offrir ; et enfin,
- e. les caractéristiques financières de l'entreprise influent sur la capacité de l'entrepreneur à choisir une structure financière adéquate.

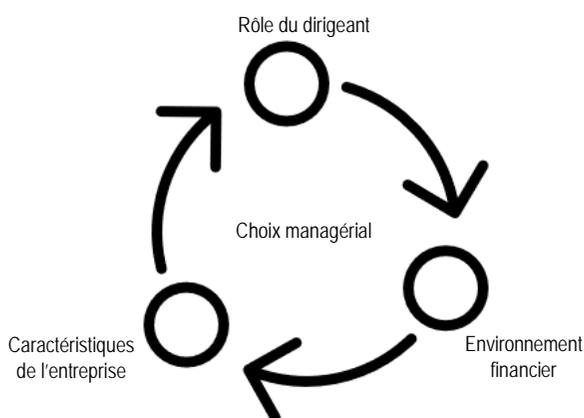
Les trois premières consacrent l'importance du dirigeant dans son rôle de décideur, tandis que les deux dernières introduisent les caractéristiques de l'entreprise et les financeurs. C'est ce que consacre Norton (1991) et qui justifie en l'espèce, sa pertinence pour notre recherche.

Si la place du dirigeant n'est plus à démontrer, certains aspects importants, tels que les caractéristiques personnelles demandent à être approfondies. Ang, Cole et Lawson (2010) par une synthèse de travaux montrent un ensemble de facteurs déterminants qui influencent la prise de décision du dirigeant. Ces facteurs influencent son attitude face au risque et sont : l'âge, la formation et le couple de sentiments optimisme & confiance (St Pierre, 2019). L'attitude face au risque a d'ailleurs passionné les chercheurs, et a été souvent étudiée pour décrire les profils des entrepreneurs. Borgia et Newman (2012) estiment que les éléments de réponse la concernant, seraient utiles pour expliquer les choix de financement, car ils démontrent bien souvent l'existence d'une véritable volonté stratégique des dirigeants.

S'agissant des caractéristiques de l'entreprise, la taille – mesurée par le nombre d'employés - est sans la plus influente (Gregory et al., 2005). Mais on peut aussi évoquer le secteur d'activité et la structure (la tangibilité) de l'actif. En effet, les entreprises de service ayant peu d'actifs tangibles ont un accès plus difficile à certains financements. L'âge de l'entreprise entre en compte également. Ang, Cole et Lawson (2010) affirment que l'âge d'une entreprise a une incidence sur

son financement. Cela s'expliquerait par un gain en crédibilité, sanctionnant une gestion saine et mûre de l'entreprise par des dirigeants eux-mêmes ayant gagné en maturité. Mais cela est aussi lié à la diminution de l'asymétrie d'information et au gain en transparence dans la relation entre l'entreprise et les financeurs. La structure de propriété et le mode de gouvernance sont également des caractéristiques influentes sur la décision de financement. Le cas des entreprises familiales est ici particulièrement illustratif de l'importance de la structure de propriété dans la décision de financement, à plus forte raison quand on sait que la plupart des petites entreprises sont des entreprises familiales ou patrimoniales (Mahéault, 1996 ; 2004)

Figure 1 : Représentation du choix managérial de Norton (1991)



Source : élaboration propre adaptée de la littérature

Quant à l'environnement financier, on constate qu'il existe aujourd'hui une variété importante de sources de financement. Pourtant, de nombreuses PE souffrent de "sous-capitalisation". Cette situation peut avoir plusieurs origines telles que les caractéristiques de l'entreprise ou le niveau de connaissance et d'information dont dispose le dirigeant sur le marché du financement. Mais elle peut être également le fruit de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (St-Pierre, 2019). La décision de financement est toujours fonction de l'environnement financier. Cet environnement peut être aussi source d'incertitude pour le dirigeant. Legohérel, Callot, Gallopel-Morvan et Peters, (2003) rappellent que la perception qu'a le dirigeant de son environnement et la prise de décision sont intimement liés, notamment au travers de son attitude face au risque.

Ainsi, la théorie du choix managérial a l'atout maître de redonner toute sa place au dirigeant dans la prise de décision. Elle intéresse aussi pour sa capacité à intégrer les caractéristiques de l'entreprise et l'environnement financier. Néanmoins, elle demeure insuffisante car elle ne dit pas comment s'exprime le choix du dirigeant. Pour répondre à cette question, il faut se référer à la gestion

même de la petite entreprise, et en regarder au plus près les spécificités managériales.

1.2. La dimension proxémique du choix managérial

Deux courants de pensée se sont opposés pour distinguer les PME à mesure que l'entreprise de petite taille est devenue "la petite entreprise" et s'est constituée en un objet d'étude spécifique : le courant de la "spécificité"¹ et celui de la "diversité"² (Torres, 1997). En synthèse de cette opposition historique, sont apparues les définitions multicritères, qui permettent d'identifier ces entreprises à la fois comme des structures spécifiques, mais également à dimension universelle (Julien, 1990). Ces critères décrivent les caractéristiques managériales des PME. Torres (2000 ; 2003) y a vu l'expression d'un substrat qui fonde et irrigue la gestion des petites entreprises : la logique proxémique. Nous distinguerons dans un premier temps l'analyse générale de l'approche proxémique (1.2.1), puis son imputation à la gestion financière (1.2.2).

1.2.1. La gestion proxémique des petites entreprises

Les travaux de Moles et Rohmer (1978) sur la loi proxémique servent de terreau en proposant une conception subjective de l'espace, qui est centrée sur « l'être individuel, unique et privilégié pour lequel "les autres" ne sont que les compléments facultatifs du Moi ». Schwach (1993) explique que cette vision de la centralité de l'individu « correspond au point de vue "Ici & Maintenant" de l'individu en situation (espace vécu), qui éprouve son propre rapport à l'environnement. ». Chaque individu se perçoit comme le centre du monde tandis que celui-ci s'étend autour de lui. La loi proxémique énonce que les individus hiérarchisent leurs actions et leurs réflexions en fonction de la proximité (Gautier, Berger-Douce & Brodhag, 2013). Il s'ensuit que « ce qui est proche est, toutes choses égales d'ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être » (Moles et Rohmer, 1978). La loi proxémique est un principe d'ordonnement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu. Cette hiérarchisation peut subir une variation forte, pour les phénomènes perçus comme étant à l'extérieur de la proximité (Gautier, Berger-Douce & Brodhag, 2013). Schwach, (1993) décrit l'existence d'un **effet de paroi** qui affaiblit ce qui se passe à l'extérieur au profit de ce qui se passe à l'intérieur, créant de fait une opposition entre un dehors et un dedans.

Sur cette base, Torres (2003) définit la proximité à l'échelle des entreprises de petite dimension comme « un mécanisme de hiérarchisation qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées ». Il interprète les spécificités managériales des PE et en conclut que : « la gestion

¹ Ce courant prône une vision universaliste, puisque son mode opératoire est de dire ce qui caractérise en propre les petites entreprises. Le risque est cependant de sombrer dans le dogmatisme qui consiste à vouloir généraliser "le modèle", et l'idée que toutes les PME sont spécifiques et conformes au dit modèle.

² Cette approche se veut plus contingente. Elle a donc une portée théorique plus limitée. Bien qu'étant en pratique plus réaliste, elle court le risque de verser dans une dérive casuistique, où les recherches s'apparentent finalement à des énoncés anecdotiques et contextuels qu'il est finalement impossible de généraliser.

spécifique des PME obéit à un principe de proximité » qui se décline en plusieurs formes d'expression (Tableau 1).

Tableau 1 : Les caractéristiques proxémiques de la gestion des PE

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE	Caractéristique
Petite taille	Proximité spatiale	se réfère à la taille de l'entreprise et correspond à une configuration spatiale compacte. C'est l'élément de base sur lequel s'appuient toutes les autres dimensions de la proximité managériale. Elle touche aussi bien à l'organisation interne de l'entreprise qu'à sa structure externe.
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique	correspond à : « la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle. » (Kalika, 1984)
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle	se fonde sur l'idée sous-jacente que la faiblesse de la spécialisation des tâches dans les PE est directement dépendante du contexte de proximité qui règne.
	Coordination de proximité	repose sur l'idée que les petites entreprises sont généralement caractérisées par des mécanismes de coordination fortement contraints par la proximité car leur petite taille n'est pas propice à la mise en place de mécanismes standardisés.
Systèmes d'information informels et Simples	Systèmes d'information de proximité	les PE ont des systèmes d'information interne et externe sous-dimensionnés. En interne, ils correspondent à la réelle préférence des dirigeants pour la communication orale, les contacts directs et les médias "chauds". Vers l'extérieur, ils expriment le fait que les PME ont des marchés qui sont relativement proches, soit géographiquement, soit psychologiquement.
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle	qualifie « la préférence pour le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, de souplesse, de réactivité » dont font preuve les PE.

Source : Adapté de Torres, 2000, 2003.

1.2.2. La proximité dans le financement des PE

Torres (2011) effectue un focus sur la gouvernance financière, qu'il repense sous le prisme proxémique. Il en distingue quatre (04) types :

- a. « la proxémie spatiale qui renvoie à la distance géographique et à la préférence pour les relations directes ;
- b. la proxémie patrimoniale qui symbolise les liens de dépendance entre le patrimoine du dirigeant de PME et celui de son entreprise ;

- c. les systèmes d'information proxémique où l'oralité est préférée à l'écriture ; et enfin,
- d. la proxémie temporelle qui caractérise une prédilection pour le court terme et la souplesse de réaction. » (Torres, 2011).

La finance dans les PME peut être considérée alors comme un mix de proximité. La “**proximité spatiale**” suggère que le dirigeant donnera la priorité aux financeurs géographiquement proches, et n'aura point à l'esprit de rechercher la meilleure réponse à son besoin, mais davantage celle qui se trouve dans son environnement géographique immédiat. Dans notre étude, il conviendrait alors supputer que les choix du dirigeant sont motivés par la proximité des sources de financement. Mahérault (2004) montre que les petites entreprises n'ont généralement, dans 90% des cas, qu'une ou deux institutions bancaires pour partenaires, et que celles-ci sont toutes dans un périmètre géographique très restreint. St-Pierre (2019) abonde dans le même sens en évoquant le « capital amical », de même que Belletante (1991) et son concept de « territoire financier » des petites entreprises.

La “**proximité patrimoniale**” peut être illustrée par la centralisation et la personnalisation de la gestion financière dans la PE. « La centralisation des décisions financières, la forte concentration du capital entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, le refus d'ouvrir le capital à de tierces personnes, l'importance et le rôle des garanties personnelles, la confusion entre le patrimoine du dirigeant et celui de l'entreprise... sont autant de raisons qui confèrent à la finance de la petite entreprise une forte proxémie patrimoniale rendant la séparation classique entre l'entreprise et l'entrepreneur quasiment impossible » (Torres, 2011).

Quant à la “**proximité des systèmes d'information**”, elle se manifeste au travers du poids des réseaux interpersonnels qui sont l'apanage des dirigeants dans ces entreprises. C'est par le biais de ses relations personnelles que ce dernier déploie sa stratégie financière.

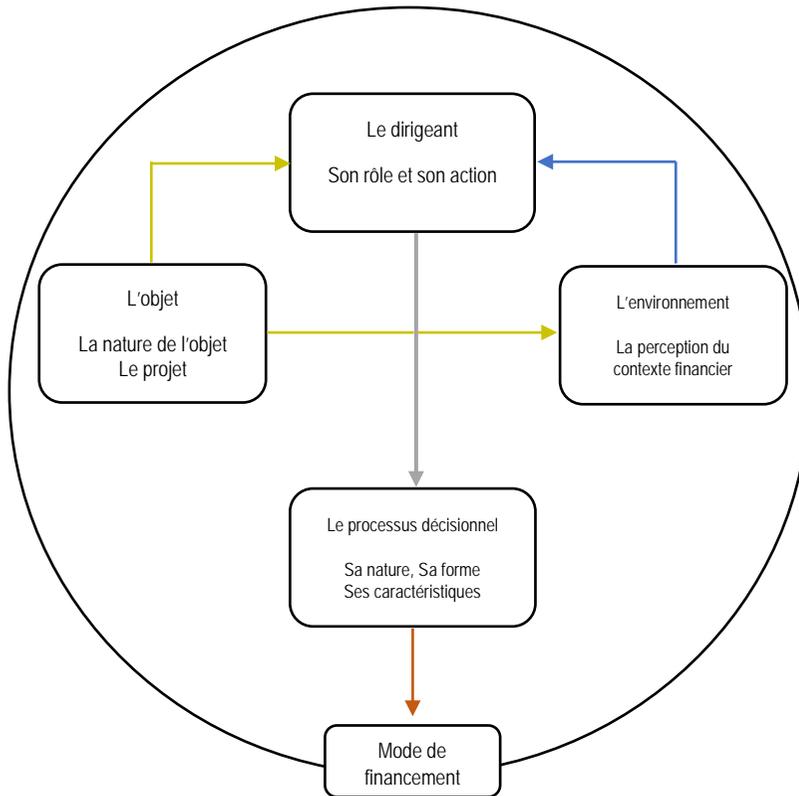
La “**proximité temporelle**” enfin, s'explique par l'appétence des dirigeants de PE pour le court terme. St-Pierre (2019) constate que de façon globale dans la structure de financement des PE, la part de fonds propres était faible, quel qu'en soit la provenance.

Cette approche apparaît féconde pour étudier la décision de financement car elle s'articule fondamentalement autour du dirigeant, notamment sa capacité à embrasser son environnement à travers les informations qu'il lui délivre. Si l'on considère que l'expression du choix managérial est celui de la proximité, alors comment peut-on étudier empiriquement la décision de financement ? Quels éléments conceptuels convient-il alors d'investiguer et comment ?

2. LES COMPOSANTES ET L'ARTICULATION DU MODÈLE CONCEPTUEL

L'hypothèse proxémique du choix managérial implique qu'on se penche sur la construction de la décision et non sur son résultat final, sur le cheminement plutôt que sur les fins, sur le processus de la décision plutôt que la source du financement. Dans cette perspective, quatre dimensions émergent en vue d'une étude empirique.

Figure 2 : Modèle quadridimensionnel de l'étude



Source : Élaboration propre, adaptée de la littérature.

Le premier élément, dont dépendent les autres, est celui de **la démarche décisionnelle**. En finance entrepreneuriale, cela implique de passer de la rationalité substantielle de l'*homo oeconomicus* à la rationalité procédurale du dirigeant (Simon, 1976). Le deuxième est **l'auteur de la démarche**. La décision, dans la PE, est en premier et dernier ressort la prérogative du dirigeant. Conséquemment, son étude ne peut être envisagée que dans la mesure où ce dernier constitue le point d'ancrage de sa construction. Dans la démarche de construction, l'auteur de la décision se trouve en interaction avec une catégorie de parties prenantes spécifique : les bailleurs de fonds, qui caractérisent le troisième élément : **l'environnement financier**. Celui-ci influence le décideur par la perception qu'il en a. Finalement, si la décision de financement est aussi importante dans la petite entreprise, c'est aussi en raison de **l'objet** d'une telle décision. Par sa nature, il peut avoir une influence déterminante. Sa capacité à influencer les bailleurs de fonds est d'une grande importance.

Ainsi, ce modèle quadridimensionnel constitue le cadre conceptuel sur lequel peut s'appuyer l'étude de la décision de financement dans la PME. La légitimité de ces dimensions est appuyée par la littérature. Papadakis et al. (1998) affirment à cet effet que, pour une bonne compréhension du processus décisionnel, le

modèle élaboré doit intégrer les spécificités du contexte décisionnel, de l'environnement et celles du décideur.

2.1. Le processus décisionnel

C'est le facteur X de l'étude, celui qui est essentiel car faisant le lien entre tous les autres. Il repose sur la rationalité procédurale, laquelle prend en compte les limites de la rationalité (Simon, 1976 ; Quinet, 1994). En effet, seul un tel modèle permet d'intégrer les moyens auxquels recourt l'individu pour faire face à la complexité cognitive, cause de la rationalité limitée. L'approche traditionnelle de la rationalité est fondée sur le calcul basé sur des données préalablement fournies. La différence avec la rationalité humaine c'est précisément la capacité à délibérer. Or la délibération a ceci de remarquable qu'elle manipule des objets qui sont pour certains inventés (Mongin, 1986). Il s'agit alors de faire attention à ne pas réduire la délibération au calcul, car elle implique d'inventer pour partie les objets qu'elle manipule. De plus, Simon (1983) invoque l'intuition car la rationalité limitée est aussi "intuitive" (Quinet, 1994).

Ainsi, le modèle de rationalité qui conviendrait « doit rendre compte aussi des processus de choix et non pas simplement du résultat auquel aboutissent ces processus. » Ces processus justement, qui composent la phase délibérative, font appel aussi bien à des facultés de raisonnement, d'invention que d'intuition. La théorie de la rationalité procédurale est ainsi l'alternative à la théorie substantielle. L'autre spécificité de la rationalité procédurale est qu'elle conduit à des décisions qui ne sont pas optimales, mais uniquement satisfaisantes au sens où elles correspondent au niveau d'aspiration du décideur (Tabatoni et Jarniou, 1975). De fait, ces différentes caractéristiques favorisent une approche processuelle de la prise de décision que Simon traduit dans un modèle en plusieurs étapes : l'Intelligence, la Modélisation et le Choix (Ogarca, 2010).

La première étape est l'intelligence ou encore investigation, et met l'accent sur la formulation du problème et consiste en la collecte d'informations destinées à formuler le problème. La deuxième phase est la modélisation ou phase de conception. C'est l'étape où les informations recueillies sont traitées. Le décideur cherche à comprendre le problème, le modéliser pour ensuite rechercher les leviers d'action possibles. Enfin, le choix ou encore la sélection est l'étape où le décideur sélectionne la meilleure option, compte tenu des alternatives, passe à l'action ; puis procède à un examen des résultats obtenus après la mise en œuvre. Mintzberg, Raisinghani et Theoret, (1976) proposent un modèle qui peut être considéré comme le successeur du modèle trichotomique de Simon (1965). Il lui est très semblable en sa structure, mais apparaît plus complexe et plus détaillé (Deitz, 1995). Il se présente en trois (03) phases fondamentales lesquelles sont reliées par des routines : premièrement, la phase d'identification, deuxièmement, la phase de développement et troisièmement, la phase de sélection. Dans sa forme simplifiée, ce modèle se compose d'un total de sept (07) routines, qui constituent les étapes dans la prise de décision.

Dans le cas spécifique des petites entreprises, Hall et Hofer (1993) considèrent que le processus décisionnel est caractérisé par plusieurs étapes mais aussi plusieurs critères. Il est également déterminé par l'interaction entre les attentes du décideur et l'évaluation des risques pesant sur la décision au regard des bénéfices éventuels pouvant en découler. La question du financement dans la petite

entreprise s'inscrit dans cette double perspective : d'une part le dirigeant doit en passer par plusieurs phases de construction de la décision et d'autre part il doit tenir compte des nombreuses caractéristiques que sont celles de son entreprise ainsi que des contraintes qu'elles engendrent. Aussi est-il essentiel de remarquer qu'en dépit de la façon dont il peut être représenté ou modélisé, le processus décisionnel ne peut être linéaire, mais nécessairement récursif (Ivanova et Gibcus, 2003) car s'inscrivant dans un environnement dynamique et complexe. Gibcus et Van Hoesel (2004) développent un modèle empirique pour cerner les mécanismes cognitifs entrant en jeu au moment de la prise de décision dans les PME. Le modèle élaboré compte trois (03) étapes fondamentales et en deux (02) moments clés. Sur la base de ces éléments, nous formulons une première proposition.

Proposition #1 : La décision de financement par le dirigeant dans la petite entreprise est caractérisée par un processus qu'il est possible d'étudier et de décomposer en différentes étapes distinctes.

2.2. Le dirigeant

S'il est aussi important, c'est parce que son comportement a une influence décisive sur le devenir de l'entreprise par l'entremise de ses décisions, en particulier celles financières. Trois grands aspects ressortent à propos du dirigeant : la proximité patrimoniale, la diversité des comportements managériaux et enfin le capital humain.

La taille de la petite entreprise consacre une petitesse qui impacte directement la gouvernance. Par exemple, l'absence de conflits d'agence étant donné la confusion existante entre l'actionnaire et le dirigeant matérialisée par la notion de "propriétaire-dirigeant" (Mahéroul, 1996). Ceux-ci, majoritairement, privilégient l'indépendance patrimoniale, la pérennité de l'entreprise puis la croissance. Cet ordre de priorité peut induire une gestion sous-optimale de l'entreprise sur le plan de l'enrichissement des actionnaires. De même, les dirigeants de firmes entrepreneuriales doivent opérer un arbitrage entre leur consommation, leur patrimoine familial et le patrimoine social de l'entreprise. Ainsi, la (con) fusion patrimoniale entre l'entreprise et le dirigeant est donc une donnée importante déterminante du comportement managérial du dirigeant (Mahéroul, 2004).

Parlant de comportement managérial, Marchesnay (1991) distingue deux types de dirigeant : le type « PIC » d'une part et le type « CAP » de l'autre. Lane & Jameson (1993) mais aussi Hogan et Hutson (2005) révèlent que le dirigeant fondateur d'une entreprise n'a pas le même comportement en matière de financement qu'un dirigeant non fondateur. Cela est dû à sa préférence pour la rétention du contrôle de sa firme. (St-Pierre, 2019). Révilla, Pérez Luño et Nieto (2016) démontrent que les dirigeants de PE ont tendance à prendre des décisions pour anticiper les situations délicates et les éviter, dans le but de réduire les risques de faillite. Mais ils précisent que ces décisions sont d'abord déterminées par leur orientation entrepreneuriale. LeCornu et al., (1996) insistent sur le fait qu'il faut connaître leurs objectifs et l'orientation qu'ils désirent pour leur entreprise pour comprendre véritablement les comportements financiers des dirigeants. Mais il faut encore que leur capital humain lui permette d'atteindre ces aspirations.

Le capital humain du dirigeant fait référence aux caractéristiques qui contribuent au succès de son action managériale. Dans la décision de financement, plusieurs éléments sont mis en évidence. Foley (2018) met l'accent sur les compétences financières. C'est une dimension managériale qui est souvent très intimement liée à la stratégie d'entreprise, qu'elle influence. Elle ne peut donc être traitée isolément et encore moins déléguée. Yazdanfar et Abbasian (2014) montrent l'importance pour les dirigeants d'avoir un niveau d'instruction élevé ainsi qu'une expérience professionnelle en management. Plus un dirigeant est éduqué, plus il a de chances d'obtenir un financement bancaire. Ce point est notamment appuyé par les travaux de Piva et Rossi-Lamastra (2018) ainsi que Slavec et Prodan, (2012). Les premiers, s'appuyant sur la théorie du signal et les développements de Spence (1973), concluent que le fait d'avoir un MBA envoie un signal positif aux investisseurs en *equity crowdfunding*. De leur côté, Slavec et Prodan (2012) démontrent qu'un niveau élevé d'instruction influence positivement l'accès au financement bancaire. Ils soulignent également l'importance du réseau d'affaires du dirigeant pour accéder à des opportunités de financement externes, notamment le financement bancaire. Au total, nous formulons deux propositions.

Proposition #2 : La décision de financement dans la petite entreprise est déterminée par la volonté du dirigeant, son orientation managériale et son capital humain.

Proposition #3 : Le capital humain influence le processus décisionnel du financement par trois aspects : académique, professionnel et socio-économique.

2.3. La perception de l'environnement

La prise de décision, plus encore en matière financière, nécessite une bonne compréhension de l'environnement et des enjeux qui en découlent. Ivanova et Gibcus (2003) font remarquer que de nos jours, cet environnement est caractérisé par une profonde instabilité, avec en sus selon Dess et al., (1997) des niveaux d'incertitude élevés. Aux facteurs structurels (technologie, mondialisation, financiarisation, etc.) s'ajoutent des facteurs conjoncturels (la crise financière de 2008 ou le covid-19) qui font disparaître les repères d'antan (Ivanova et Gibcus, 2003). Contrairement au passé, où les dirigeants agissaient dans la logique de « l'efficacité grâce à la stabilité générale », l'environnement contemporain exige d'eux qu'ils arrivent à garantir à leurs entreprises la « survie à travers le changement » (Duncan, 1989).

Sur la question du financement, la donne est encore plus délicate. Les marchés de capitaux sont naturellement inaccessibles aux PE en raison des coûts de transaction et des obligations importantes. Mais, la connaissance des possibilités de financement est également difficile en raison principalement des coûts, en temps notamment, que cela engendre. On peut aussi ajouter, qu'en raison de la faiblesse relative du capital humain des dirigeants, leurs compétences limitées en gestion financière, les décisions prises ne sont pas toujours en adéquation avec les exigences de l'environnement. Le comportement intuitif est le recours aux banques. Celles-ci sont pourtant de plus en plus exigeantes à leur égard, à cause de leur profil "à risque". Le pire, ce sont les difficultés additionnelles propres aux périodes de crise où les conditions de financement se durcissent. La perception de tout cela influence la prise de décision (Legouherel, et al., 2003)

St-Pierre, Pilaeva et Julien (2011) évoquent l'influence du contexte social et les discriminations qui peuvent en résulter. A cela, rappelons le débat qui s'est élevé consécutivement à la crise de 2008 sur la question du rationnement des PME. Les mesures dites de Bâle III ont soulevé de nombreuses interrogations et des inquiétudes quant au financement des PME, le poumon de l'économie. Sachant que la banque est le premier financeur des PME, une problématique a surgi autour du risque de ralentissement du financement des PME. Les résultats des chercheurs sont apparus pour le moins contrastés et ne permettent pas de tirer des conclusions univoques sur l'existence ou pas d'un rationnement. Illustration parfaite : Kremp et Sevestre (2014) s'opposent à d'Alexandre et Buisson-Stephan (2014) sur cette même problématique, avec des échantillons similaires, et une période d'investigation semblable. En toile de fond, la question de savoir si l'accroissement du rationnement était le fait des financeurs ou s'il résultait d'un phénomène d'autocensure de la part des dirigeants, par anticipation des refus (Artus et al., 2008 ; Schricke, 2011). Si dans le premier cas, la littérature sur le rationnement et ses causes peut être aisément mobilisée, dans le second, il conviendrait de se pencher plus en avant sur la perception des dirigeants de leur environnement financier. Toute chose qui justifie l'importance de cette dimension. Ce pouvoir d'influence, réel ou supposé, qui est celui des financeurs mérite en tout cas de constituer une part importante de l'analyse de la décision de financement.

Proposition #4 : L'environnement financier influence le processus de la décision à travers la perception (favorable ou défavorable) qu'a le dirigeant de celui-ci.

2.4. La nature de l'objet

L'objet du financement est la dernière dimension du modèle conceptuel proposé. C'est le projet pour lequel la décision de financement se met en place. Il est important car il influence aussi bien les financeurs que le dirigeant. Par exemple, North, Baldock et Ekanem (2010) montrent que les projets de type manufacturiers auront plus tendance que les autres à ne pas obtenir de financement bancaire. De même, ils constatent qu'outre la nature des projets, l'ampleur de ceux-ci est également un critère important. Ainsi, les projets qui recherchent des petits montants seront eux aussi défavorablement accueillis pour le financement bancaire. L'objectif aussi est un critère discriminant à l'image des projets relatifs au développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés. La nature du projet et ses caractéristiques sont ainsi importantes. Mais sous-jacent à ces aspects, notamment la nature du projet, c'est la question du secteur d'activité de l'entreprise qui est soulevée.

Les petites entreprises ont la caractéristique d'être très largement bâtie autour d'une activité principale, un métier qui est celui du dirigeant. Ainsi, leurs projets s'inscrivent dans cette logique. Cela les rend vulnérables aux aléas de l'environnement et notamment des choix des financeurs. North, Baldock et Ekanem (2010) constatent par exemple que les entreprises de manufacture sont concernées par ces refus de financement. Celles-ci se retrouvent coincées étant donné qu'elles ne peuvent envisager de projets que dans le cadre de leur activité de base. Ainsi, dans la mesure où certains secteurs d'activités sont mis au banc du financement, ce sont certains types de projets qui sont ainsi mis au placard. Sachant par ailleurs que le patrimoine des dirigeants n'est pas diversifié et qu'il est quasi totalement investi dans leurs entreprises (Ang, 1991), et qu'ils n'ont pas

ou peu la possibilité de se diversifier (St pierre, 2019), alors il se pose une question de pérennité de l'entreprise et de survie personnelle du dirigeant. Ferrando et Preuss (2018) convergent pour dire que la nature du projet influence la nature même du financement auquel peut prétendre un dirigeant. Ils montrent que le financement bancaire est principalement utilisé pour financer les investissements corporels, tandis que les dirigeants se tournent vers le financement interne, les subventions et les fonds propres pour financer les actifs incorporels. Il y aurait donc une corrélation entre la nature de l'objet et la source du financement.

Sachant que le choix de la source de financement est une prérogative du dirigeant, qui est l'auteur de la décision, la compréhension de cette corrélation devra impliquer aussi le processus au cours duquel celle-ci se met en place. Elle pourra d'ailleurs être volontairement admise ou subie. Mais pour en comprendre les tenants et aboutissants, il faudra se pencher sur le comportement du dirigeant pour en saisir les contours et les motivations. Ainsi, une dernière proposition découle de cette dernière dimension.

Proposition #5 : L'objet du financement influence le processus de la décision par l'attitude qu'il induit chez le dirigeant.

Proposition #6 : l'objet du financement influence le processus de la décision par l'attitude qu'il induit auprès des acteurs de l'environnement financier.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, nous proposons un cadre théorique quadridimensionnel permettant une étude empirique de la décision de financement dans la PE par le dirigeant. La logique processuelle sous-jacente à la prise de décision nous conduit à envisager une méthodologie de type qualitatif (Paillé et Mucchielli, 2016). D'une façon générale, seules les études qualitatives permettent d'examiner au plus près les expériences du vécu des individus (Corley et Gioia, 2004). Elles favorisent notamment l'étude des phénomènes en immersion dans leur contexte de survenance, et donnent la parole aux sujets (Abbott, 1992). Or le processus de la décision de financement ne peut être connu que par le biais du témoignage du sujet-décideur (Dumez, 2011).

La méthode de cas pourrait alors être envisagée pour sa capacité à être une méthode d'investigation souple, qui fait la part belle à l'enquête de terrain et aux descriptions détaillées, holistiques et compréhensives (Haldy-Rispa, 2002 ; Nguyen-Duy et Luckerhoff, 2007). Elle est adéquate quand la question de recherche débute par « pourquoi » ou « comment » (Yin, 2017 ; Gombault, 2005). Son but est de comprendre les dynamiques pouvant exister au sein d'un environnement spécifique (Eisenhardt, 1989) et sa force réside dans « sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations » (Hartley, 1994). Tel est le cas du « décryptage de processus décisionnels » (Haldy-Rispa, 2002) envisagé ici.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABBOTT, A. (1992). "From causes to events: Notes on narrative positivism". *Sociological methods & research*, 20(4), 428-455.
- ALEXANDRE, H., & BUISSON-STEPHAN, H. (2014). « L'impact de la crise de 2008 sur le rationnement du crédit des PME françaises ». *Revue internationale PME*, 27(2), 95-113.
- ANG, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, 1(1), 1-13.
- ANG, J. S., COLE, R. A., & LAWSON, D. (2010). "The role of owner in capital structure decisions: an analysis of single-owner corporations". *Journal of Entrepreneurial Finance*, 14, 1-36.
- ARTUS, P., BETBÈZE, J.-P., DE BOISSIEU, C., et al. (2008) « La crise des subprimes ». La Documentation française.
- BARTON, S. L., & MATTHEWS, C. H. (1989). "Small firm financing: Implications from a strategic management perspective". *Journal of Small Business Management*, 27(1), 1.
- BELLETANTE, B. (1991). « Pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 49-79.
- BORGIA, D., & NEWMAN, A. (2012). "The influence of managerial factors on the capital structure of small and medium-sized enterprises in emerging economies: Evidence from China". *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(3), 180-205.
- BROPHY, D. J., & SHULMAN, J. M. (1992). "A finance perspective on entrepreneurship research". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 61-72.
- CORLEY, K. G., & GIOIA, D. A. (2004). "Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off". *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.
- DESS, G. G., LUMPKIN, G. T., & COVIN, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic management journal*, 18(9), 677-695.
- DUMEZ, H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? ». *Le Libellio d'Aegis*, 7(4-Hiver), 47-58.
- EISENHARDT, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- FERRANDO, A., & PREUSS, C. (2018). "What finance for what investment? Survey-based evidence for European companies". *Economia Politica*, 35(3), 1015-1053.
- FOLEY, J. (2018). "We really need to talk about owner-managers and financial awareness!". *Small Enterprise Research*, 25(1), 90-98.
- FRANCOEUR, C. (2001). « La finance corporative comme objet d'étude dans la littérature scientifique sur la PME ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(1), 93-111.
- GAUTIER, A., BERGER-DOUCE, S., & BRODHAG, C. (2013, June). « La RSE, une source de création de valeur partagée en PME ? ». In *Colloque ESEE*, Lille, juin.
- GIBBUS, P., & VAN HOESEL, P. H. M. (2004). "Transforming an idea into a strategic decision in SMEs". *Zoetermeer: EIM*.

- GIBCUS, P., VERMEULEN, P. A., & RADULOVA, E. (2008). "The decision-making entrepreneur: A literature review". *Entrepreneurial Strategic Decision Making: A Cognitive Perspective*, 11-40.
- GOMBAULT, A. (2005). « La méthode des cas ». *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 31-64.
- GREGORY, B. T., RUTHERFORD, M. W., OSWALD, S., & GARDINER, L. (2005). "An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing". *Journal of Small Business Management*, 43(4), 382-392.
- HARTLEY, J. F. (1994). Case studies in organizational research. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, 208-229.
- HIRIGOYEN, G. (1984). « La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales ». *Revue française de gestion*, 44, 23-30.
- IVANOVA, E., & GIBCUS, P. (2003). "The decision-making entrepreneur". *Recuperado junio*, 23, 2006.
- JULIEN, P. A. (1990). « Vers une typologie multicritère des PME ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411-425.
- KREMP, E., & SEVESTRE, P. (2014). Le crédit bancaire aux PME en France : d'abord la persistance d'une faible demande. *Les entreprises en France, Insee Références*.
- LECORNU, M. R., MCMAHON, R. G., FORSAITH, D. M., & STANGER, A. M. (1996). "The small enterprise financial objective function". *Journal of Small Business Management*, 34(3), 1.
- LEGOHEREL, P., CALLOT, P., GALLOPEL, K., & PETERS, M. (2003). « Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises ». *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, (199), 51.
- LEVRATTO, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*. De Boeck Supérieur.
- MAHÉRAULT, L. (2004). "Is there any specific equity route for small and medium-sized family businesses? The French experience". *Family Business Review*, 17(3), 221-235.
- MARCHESNAY, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., & THEORET, A. (1976). "The structure of unstructured decision processes". *Administrative science quarterly*, 21(2).
- MOLES, A., & ROHMER, E. (1978). « L'espace du sacré ». *Cahiers (Les) du CRSR Québec*, 2, 133-169.
- NORTH, D., BALDOCK, R., & EKANEM, I. (2010). "Is there a debt finance gap relating to Scottish SMEs ? A demand-side perspective". *Venture Capital*, 12(3), 173-192.
- NORTON, E. (1991). "Capital structure and small growth firms". *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 1(2), 161-177.
- ODENDAHL, F., PENALVER, A., & SZCZERBOWICZ, U. (2020). L'action des banques centrales pour aider l'économie à survivre au Covid-19. *Banque de France, Bloc-note Éco-billet*, (157).
- PAILLE, P., & MUCCHIELLI, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-4e éd.* Armand Colin.

- PAPADAKIS, V. M., LIOUKAS, S., & CHAMBERS, D. (1998). "Strategic decision-making processes: the role of management and context". *Strategic management journal*, 19(2), 115-147.
- PETTIT, R. R., & SINGER, R. F. (1985). "Small business finance: a research agenda". *Financial management*, 47-60.
- PIVA, E., & ROSSI-LAMASTRA, C. (2018). "Human capital signals and entrepreneurs' success in equity crowdfunding". *Small Business Economics*, 51(3), 667-686.
- QUINET, C. (1994). « Herbert Simon et la rationalité ». *Revue française d'économie*, 9(1), 133-181.
- REVILLA, A. J., PEREZ-LUÑO, A., & NIETO, M. J. (2016). "Does family involvement in management reduce the risk of business failure ? The moderating role of entrepreneurial orientation". *Family Business Review*, 29(4), 365-379.
- RISPAL, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur.
- SCHRICKE, H. (2011). « Bâle III pèse sur l'avenir du financement des PME ». *Banque Stratégie*, (289), 12.
- SCHWACH, V. (1993). Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles. *Congrès international de Sociologie*.
- SIMON, H. A. (1976). *From substantive to procedural rationality*. In *25 years of economic theory* (pp. 65-86). Springer, Boston, MA.
- SLAVEC, A., & PRODAN, I. (2012). "The influence of entrepreneur's characteristics on small manufacturing firm debt financing". *Journal for East European Management Studies*, 104-130.
- ST-PIERRE, J. (2019). *Gestion financière des PME : théories et pratiques*. PUQ.
- ST-PIERRE, J., & FADIL, N. (2016). « Finance entrepreneuriale et réalité des PME : une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs ». *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, 20(2), 52-68.
- ST-PIERRE, J., PILAEVA, C., & JULIEN, P. A. (2011). *Le financement de l'entrepreneuriat féminin : synthèse des travaux récents et agenda de recherche*. Paris, OCDE.
- TORRES, O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- TORRES, O. (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». *Revue française de gestion*, (3), 119-138.
- TORRES, O. (2011). « Proxémies financières des PME ». *Revue française de gestion*, (4), 189-204.
- TORRES, O. (2017). *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. De Boeck Supérieur.
- YAZDANFAR, D., & ABBASIAN, S. (2014). Debt financing among native-and immigrant-owned firms : Empirical evidence from Swedish small business at start up stage. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(4), 422-434.
- YIN, R. K. (2017). *Case study research and applications : Design and methods*. Sage publications.