



# Les relations entre la PME et ses partenaires: une analyse des difficultés

BY/PAR **KOUNETSRON YAO MESSAH**

Université de Lomé  
messahyao@gmail.com

## **ABSTRACT**

In Africa, research on SME is very limited. But, the knowledge of SME futures is important to define actions aiming de development of economic tissue. The subject of this paper is to apprehend difficulties faced by SME in their relations with partners. This is justifying by the fact that the literature considered SME as weak actors that depend on resources controlled by their stakeholders. In this paper we analysed de relationship between SME of Togo and their stakeholders in order to identify actors that are source of difficulty for SME. A questionnaire study on 66 SME in Lomé showed that difficulties appeared in the relation with bank for financing and with customers.

**Keywords:** SME, relation with partners, difficulties

## **RESUME**

En Afrique, la recherche sur les PME est très limitée. Or, la connaissance des caractéristiques des PME reste très importante afin de rendre pertinente toute action visant le développement du tissu économique de ces pays. L'objectif de cet article est alors d'appréhender les difficultés auxquelles les PME sont confrontées dans les relations avec leurs partenaires. Cet objectif est justifié par le fait que la littérature considère généralement que les PME sont des acteurs faibles qui dépendent des ressources contrôlées par leurs parties prenantes. Il s'agit ici d'analyser les relations entre les PME togolaises et leurs partenaires afin d'identifier les acteurs qui constituent des sources de difficulté pour les PME. Ainsi sur la base d'une enquête par questionnaire sur un échantillon de 66 PME de Lomé, l'étude a révélé que les PME sont en difficulté lorsqu'il s'agit d'accéder aux financements bancaires et pour récupérer les créances sur leurs clients.

**Mots-clés :** PME, relation avec les partenaires, difficultés.

**JEL Classification:** M14

## **1. INTRODUCTION**

Les PME représentent la majorité des entreprises dans le tissu économique des pays en voie de développement (Tsapi, 2006) et leur contribution à la création de l'emploi et de la richesse est très importante (BOAD, 2003). Cependant, la plupart des travaux en gestion considère cette catégorie d'entreprise comme fragile et en difficulté compte tenu des limites liées à sa taille et à ses ressources. Torres (1999) en évoquant l'effet papillon, montre que les PME sont plus sensibles au moindre changement dans leur environnement. Selon Bernardes et sergi (2006), Duchéneaut (1995), les PME souffrent d'une insuffisance de ressources propres ayant pour conséquence une structure financière déséquilibrée et la dépendance par rapport aux parties prenantes.

La connaissance disponible sur les PME en Afrique reste très limitée. La nécessité de fonder des politiques de développement sur ces acteurs (Hull, 1987) reste conditionnée par la connaissance des caractéristiques de ces organisations, leurs points forts et surtout les points faibles ou difficultés. Ce papier a pour objectif de contribuer à la connaissance des relations entre les PME et leurs partenaires dans le souci de mettre en exergue les difficultés ou blocages auxquels les PME sont confrontés. La question fondamentale que nous nous sommes posées est: les PME togolaises sont-elles en difficultés dans les relations avec leurs partenaires?

Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué une enquête par questionnaire auprès de 66 PME à Lomé. Dans la seconde section, une synthèse de littérature sur les difficultés des PME avec les parties prenantes sera présentée ainsi que la méthodologie de l'étude. Ensuite les résultats et discussions seront exposés dans la troisième section.

## **2. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

L'analyse des difficultés se fera après identification des partenaires des PME. Pour cela nous aborderons la question des parties prenantes dans un premier point, avant d'exposer les difficultés des PME. Le dernier point va concerner la démarche méthodologique.

### **2.1. Les partenaires des PME**

Nous considérons dans cette étude, les partenaires des PME comme les parties prenantes les plus influentes sur la pérennité de ces organisations. La théorie des parties prenantes (Freeman et al. 2004), estime que les organisations reçoivent des demandes diverses provenant de plusieurs acteurs de leur environnement et que le management a la responsabilité de les prendre en compte. Les parties prenantes sont alors des acteurs ou groupe d'acteurs qui influencent et sont eux aussi influencés par les décisions et actions de l'entreprise. Selon Charreaux (2006) l'entreprise est une coopération d'acteurs apportant des ressources diverses (financière, travail,...). La continuité de cette coopération dépend de la satisfaction des intérêts de chaque acteur.

Cette vision large de l'entreprise qui s'oppose à l'approche classique qui privilégie l'actionnaire entrepreneur, offre un cadre d'analyse de la situation des PME compte tenu de leur forte dépendance en termes de ressources vis-à-vis des parties prenantes. Cependant la théorie des parties prenantes laisse la place à une longue liste de partenaires, même celles qui n'ont aucun contrat ou de relations directes avec l'entreprise. On peut alors, en se référant aux travaux de Donaldson et Preston (1995) et Mercier (2001), citer comme parties prenantes d'une entreprise: les clients, les fournisseurs, les employés, les investisseurs, le gouvernement, la communauté locale, les groupes de pression et les associations professionnelles. Les notions d'éthique et de responsabilité sociétale ont permis de justifier la présence des partenaires non contractuels dans cette liste. Il est alors nécessaire sur un point de vue stratégique de classer les parties prenantes selon leur importance.

Mitchell et al. (1997), en basant sur trois attributs qui sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence des réclamations, ont proposé un modèle d'hierarchisation des parties prenantes. Ils distinguent entre autres, les parties prenantes dominantes (alliant pouvoir et légitimité), des parties prenantes dangereuses (alliant pouvoir et urgence), des parties prenantes définitives (alliant les trois attributs). Tout en reconnaissant l'utilité de ce modèle, Bouglet (2006) souligne que les attributs des parties prenantes ne sont pas statiques mais plutôt dynamiques. De plus, plusieurs parties prenantes peuvent faire des coalitions pour avoir plus d'influence. Ce regroupement se fait plutôt sur la base des attentes des parties prenantes. Le regroupement des attributs ne détermine pas l'influence des parties prenantes sur l'entreprise. Ainsi, il propose une typologie regroupant les attributs en fonction des attentes et distingue entre autres des attentes dominantes, dangereuses, et définitives. L'auteur estime que c'est le regroupement des attributs suivant les attentes qui donne du pouvoir car ce pouvoir est lié au contrôle des ressources dont l'entreprise a besoin.

En tenant compte de la dépendance des ressources des PME vis-à-vis de certaines parties prenantes essentielles, la liste retenue pour les partenaires des PME dans le cadre de cette étude est composée des banques, clients, fournisseurs, salariés et Etat. La non prise en compte des actionnaires se justifie par le fait qu'ils sont généralement dans les PME les dirigeants à qui incombe la responsabilité de rechercher la coopération des autres parties prenantes.

## 2.2. Synthèse sur les difficultés des PME

La vulnérabilité des PME est liée à plusieurs facteurs tels que la structure financière, leur marché très limité, les méthodes de gestion et la dépendance des ressources vis-à-vis des partenaires (Kounetsron, 2011).

Selon Duchéneaut (1995), les PME souffrent d'un déséquilibre financier car leurs ressources propres restent trop faibles. Cette situation est à la base de plusieurs difficultés à savoir la limitation des investissements et des difficultés d'accès au crédit bancaire. Les crédits de court terme (plus coûteux) leur sont plus accessibles que les crédits moyens et long termes. Pour ces derniers les banques examinent minutieusement la structure financière de l'entreprise et exigent en plus des garanties dont les PME ne disposent généralement pas. La raison avancée pour justifier la restriction du crédit aux PME est le risque. Bien que les PME semblent plus risquées selon résultats obtenus par Duchéneaut (1995) en France, rien ne

présage de la même situation partout. Cependant les difficultés de financement sont bien visibles dans le contexte togolais selon les résultats de Kounetsron (2011). Face aux difficultés d'accès au financement bancaire, la source de financement privilégiée reste l'autofinancement. Cette source étant limitée, elle reste insuffisante pour financer les investissements nécessaires pour la croissance et la compétitivité des PME.

Kounetsron (2011) a également mis en exergue des difficultés liées aux partenaires que sont les clients et les fournisseurs. Il s'agit du fait que les PME ont du mal à récupérer leurs créances sur les clients et à obtenir des crédits fournisseurs. Ceci est en accord avec les résultats de Duchéneaut (1995) qui révélaient un solde défavorable du crédit interentreprises car les délais fournisseurs sont inférieurs aux crédits clients. La conséquence de ce déséquilibre est en termes de difficulté de trésorerie dans les PME.

La taille semble apparaître comme un facteur justifiant les difficultés des PME. En plus des difficultés liées à l'accès au financement, la faiblesse de marché des PME est un handicap. Ce marché est généralement un marché de proximité ou locale, car toute recherche d'élargissement du marché est synonyme d'incertitude et de complexité. Ainsi les difficultés des PME sont liées en partie aux relations avec leurs partenaires.

### 1.3. La méthodologie

Afin de collecter les informations nécessaires, un questionnaire d'enquête a été utilisé et administré aux PME. Sur 200 questionnaires distribués, 69 sont retournés et 66 sont exploités après exclusion de trois questionnaires mal remplis. La définition de la PME utilisée dans ce travail ne retient que le seul critère d'effectif salarial compris entre 5 et 50.

Le questionnaire est organisé en deux parties. La première partie permet d'identifier l'entreprise et le répondant. La deuxième partie vise les relations avec les parties prenantes et les difficultés. A partir d'une échelle de likert à cinq niveaux, le répondant est appelé à se prononcer sur la perception des difficultés dans les relations avec les différents partenaires de l'entreprise. La liste des partenaires retenus est composée des banques, clients, fournisseurs, salariés et l'Etat.

Dans une approche descriptive, les données obtenues ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS et des tris à plat ont été effectués.

## **3. LES RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Nous présenterons premièrement les résultats sur les relations entre les PME et leurs partenaires et le deuxième point sera consacré aux discussions.

### 3.1. La PME togolaise face aux partenaires

La relation avec les banques sera premièrement abordée compte tenu de l'importance de la question du financement des PME, les difficultés liées aux clients, fournisseurs, salariés et à l'Etat seront présentées.

#### 3.1.1. Analyse des difficultés liées aux banques

L'étude porte sur 66 PME et révèle que près de la moitié de ces entreprises (53 %) refusent de solliciter le crédit bancaire. Les raisons évoquées sont diverses parmi lesquelles les garanties exigées, la lourdeur des charges financières et des formalités. Celles qui font recours au financement bancaire le justifient par la nécessité de financer les besoins d'exploitation (constitution des stocks de marchandises, règlement des fournisseurs) face à l'insuffisance de l'autofinancement, financer des investissements. L'analyse des fréquences de recours montre que 30 % des entreprises étudiées font au moins souvent (souvent, très souvent et toujours) recours au financement bancaire de court terme; et seulement 12 % et 6 % pour respectivement les financements de moyen terme et long terme. Le nombre de sollicitation du crédit bancaire par an se limite à trois pour 83 % des entreprises faisant recours au financement bancaire. Le taux de rejet des demandes de crédit est de 27 %.

Les dirigeants des PME ayant une fois sollicité du crédit bancaire pensent à 53 % que les conditions d'obtention du crédit de court terme ne pas du tout faciles; 60 % et 82 % respectivement pour le crédit de moyen et de long terme. Les facteurs de découragement sont essentiellement les garanties exigées (50 % des cas), le taux d'intérêt (61 %) et les formalités administratives (42 %). On note aussi pour ce qui concerne le remboursement des crédits obtenus, 70 % des entreprises n'éprouvent aucune difficulté et 30 % éprouvent rarement des difficultés. Sur cette base les PME, ne semblent pas être très risqués.

Les résultats exposés montrent que les PME ont des difficultés d'accès au financement bancaire surtout lorsqu'il s'agit de financement de long terme. Présentons alors la situation par rapport aux autres partenaires.

### 3.1.2. Relation avec les autres partenaires

Pour ce qui concerne les salariés, 62 % des entreprises étudiées n'ont aucune difficulté à payer les salariés. Environ 10 % seulement ont souvent des difficultés à payer les salariés. Ainsi les salariés ne constituent pas vraiment une source importante de difficultés.

Au niveau des fournisseurs, les résultats montrent que environ 80 % n'ont pas de difficultés pour payer les fournisseurs.

Contrairement à la situation des deux premiers partenaires, on peut identifier des difficultés des PME à récupérer leurs créances auprès des clients. Les résultats montrent que 58 % des entreprises étudiées ont souvent et très souvent des difficultés dans la récupération des créances sur clients.

En fin, par rapport à l'Etat, les dirigeants enquêtés déclarent dans 59 % des cas que leurs entreprises n'éprouvent pas de difficultés à payer les taxes et impôts. Seulement 13 % ont déclaré avoir des difficultés à payer les impôts et taxes.

### 3.2. Discussion des résultats

Les résultats ont globalement montré que les PME sont en difficulté dans les relations avec essentiellement deux partenaires: les banques et les clients. Ces résultats confirment ceux de Duchéneaut (1995) en France et Kounetsron (2011) au Togo. Au niveau des partenaires comme les salariés, les fournisseurs et l'Etat, la situation semble moins inquiétantes et contraire aux résultats des études citées plus haut.

Les PME éprouvent effectivement des difficultés vis-à-vis des banques pour l'obtention du financement. Cette difficulté est d'autant plus importante que la durée du financement est longue. Ce qui justifie le fait que les PME sollicitent très peu les financements de moyen et long terme comme le montrent les résultats. Dans le même sens, les résultats révèlent que l'accès à un crédit de moyen terme est plus difficile et l'accès au crédit de long terme l'est davantage. Ces résultats permettent de comprendre le nombre important des PME qui refusent de solliciter le financement bancaire compte tenu des conditions d'accès jugées difficiles. Ces entreprises vont alors privilégier l'autofinancement malgré la faiblesse de ce dernier limitant le financement de la croissance de ces entreprises aux ressources propres (Nobre, 1999; Duchéneau, 1995). Les causes de ces difficultés de financement sont à rechercher au niveau des deux acteurs en relation. L'argument généralement avancé du côté des banques est lié au risque. Ce risque provient de l'appréhension générale de la fragilité des PME due à leur forte sensibilité au moindre changement de l'environnement (Nobre, 1999), à leur structure financière déséquilibrée compte tenu de la faiblesse des fonds propres, et à l'incertitude liée à la qualité du management et des informations produites par ces PME. Concernant la qualité du management, les PME sont gérées de façon centralisée par leurs propriétaires dirigeants (GREPME, 1994) qui n'ont pas forcément des compétences en matière de management. Ainsi les erreurs de gestion sont les premières causes de faillite dans ces entreprises (Fournier, 1992). L'incertitude liée aux informations est justifiée par la faiblesse des PME à produire des informations comptables et financières fiables. Cette situation traduit une asymétrie d'information avec des comportements opportunistes de la part des PME. Selon Levratto (1996) seules les relations sur une longue période permettront de réduire cette incertitude.

Concernant les autres partenaires, on peut considérer que les PME s'efforcent de satisfaire les fournisseurs, leurs salariés et les banques mais se retrouvent avec des créances clients difficiles à récupérer. La conséquence de cette situation sera en termes de difficulté de trésorerie. Les PME feront plus recours au crédit de court auprès des banques, confirmant ainsi les résultats de Duchéneau (1995).

#### **4. CONCLUSION**

L'étude sur les relations entre les PME et leurs partenaires a révélé que les difficultés apparaissent seulement au niveau des banques et des clients. En conséquence les PME sont limitées sur le plan de la trésorerie et des investissements nécessaires pour leur croissance et leur compétitivité. L'accompagnement bancaire est alors conditionné par l'amélioration de la structure financière et du système d'information des PME. Cette étude purement descriptive portant sur un nombre limité d'entreprise, pourrait être poursuivie dans le sens de déterminer des relations statistiques entre les difficultés des PME et les caractéristiques spécifiques de ces organisations.

#### **REFERENCES**

Bernardes M. E. B., Sergi V., 2006. La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », *8e CIFEPME*, 25 – 27 octobre.

- BOAD, 2003. La promotion et le financement des petites et moyennes entreprises dans l'UEMOA, *Rapport provisoire de Performance Management Consulting*.
- Bougllet J., 2005. La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes. *14ème conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers*.
- Charreaux G., 2007. La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle... », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 13, vol.1, Juin, p. 7 – 45.
- Duchéneaut B., 1995. Enquête sur les PME françaises : Identité, Contextes, Chiffres. *Maxima, Paris*.
- Fournier C., 1992. Techniques de gestion de la PME, approche pratique, les éditions d'organisation. *Collection PME, Paris*.
- Freeman R. E., Wicks A. C., Parmar B., (2004), Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, vol.15, n° 3, May – June.
- GREPME, 1994. Les PME : Bilan et Perspectives, *Economica, Paris*.
- Hull G. S., 1987. La petite entreprise à l'ordre du jour, *L'harmattan, Paris*.
- Kounetsron Y. M., 2011. Les pratiques de contrôle de gestion dans les Petites et Moyennes Entreprises togolaises : une étude exploratoire sur les parties prenantes et les difficultés, *Thèse de doctorat unique, Université de Lomé*.
- Levratto N., 1996. Poids des asymétries informationnelles et de l'aléa de moralité dans les relations entre banques et PME, *Actes du 3e congrès international francophone de la PME*.
- Mercier S., 2001. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, *5ème conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, Juin*.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22 : 853 – 886.
- Torres O., 1999. La PME, *Dominos, Flammarion*.
- Tsapi V., 2007. La petite entreprise africaine : réalités et perspectives », in Création, développement, gestion de la petite africaine, *Edition CLE, Yaoundé*, 21 – 30.