



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

=====*=====

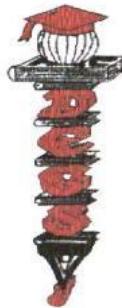
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

=====*=====

DEPARTEMENT GESTION

=====*=====

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

Gestion financière des Toutes Petites Entreprises et Croissance

Cas des TPE dans la ville d'Antananarivo

Présenté par : **RANDRIANASOLO Fy Antsaniaina**

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

Madame **RAVALITERA Farasoa**

Enseignant-chercheur à l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire 2012-2013

Session : 08 Septembre 2014



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

=====*=====

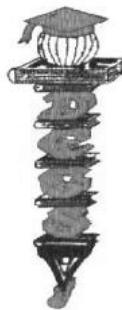
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

=====*=====

DEPARTEMENT GESTION

=====*=====

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

Gestion financière des Toutes Petites Entreprises et Croissance

Cas des TPE dans la ville d'Antananarivo

Présenté par : **RANDRIANASOLO Fy Antsaniaina**

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

Madame **RAVALITERA Farasoa**

Enseignant-chercheur à l'Université d'Antananarivo

Année Universitaire 2012-2013

Session : 08 Septembre 2014

REMERCIEMENTS

Le bon déroulement des enseignements au sein de l’Université d’Antananarivo aboutissant à la conception et à la concrétisation de ce présent mémoire n’a pas pu être réalisé que grâce à la providence du Bon **DIEU** tout Puissant, aussi nous tenons à lui adresser notre profonde reconnaissance.

Nous adressons également nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation et à l’aboutissement de ce mémoire plus particulièrement :

L’Université d’Antananarivo, principalement Monsieur **RAMANOELINA Armand René Panja**, Professeur Titulaire, Président de l’Université d’Antananarivo pour sa volonté de diriger cet Université et d’intégrer ce mémoire de fin d’étude dans le programme dans le but d’obtenir le diplôme de Maîtrise;

A Monsieur **RAKOTO David Olivaniaina**, Maître de conférences, Doyen de la faculté de Droit, d’Economie, de Gestion et de Sociologie qui nous a donné l’opportunité d’étudier au sein de cette faculté ;

A Monsieur **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de conférences, Chef de Département en gestion pour son sacrifice dans le but de développer notre département;

A Madame **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d’Etudes de Recherches en Gestion (ou CERG) pour la mise en place de ce centre d’étude qui nous permet de se documenter et de faire des recherches;

Une vive reconnaissance s’adresser aussi à Madame **RAVALITERA Farasoa**, mon encadreur pédagogique qui s’est acquitté d’une tâche difficile et exigeante en assurant le suivi de ce mémoire et qui a consacré une grande partie de son temps pour son aide et ses appuis moraux en dépit de sa lourde occupation ;

A tous **LES ENSEIGNANTS** au sein du département **GESTION** qui nous ont enseigné qui, par leurs compétences, leur vision et intelligence, nous ont stimulé et soutenu dans la poursuite de nos études

Et enfin, nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué à l’élaboration de ce mémoire, à nos parents, à toute la famille, à nos amis pour l’appui moral, matériel et financier.

SOMMAIRE

*** INTRODUCTION ***

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Section 1 : Matériels utilisés

Section 2 : Méthodes recourues

Section 3 : Modélisation théorique

Chapitre II : RESULTATS

Section 1 : Résultats d'enquête sur l'application efficace de la procédure financière bien établie

Section 2 : Résultats d'enquête sur les compétences du dirigeant

Section 3 : Présentation des résultats suivant la méthode statistique

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Discussions relatives aux résultats obtenus

Section 2 : Analyse des résultats suivant la méthode d'analyse : coefficient de corrélation

Section 3 : Recommandations

CONCLUSION

*****AVANT PROPOS*****

Le Département Gestion est une institution de formation universitaire en science de gestion à la faculté DEGS (faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie) de l'université d'Antananarivo. Il est situé à Ankatsi, boîte postale 905, Antananarivo, Madagascar. Il vient de fêter son quarantième anniversaire l'année dernière.

Il est parmi les départements ayant le plus grand effectif d'étudiants dans toutes les Universités de Madagascar. Chaque année, plus de 4000 étudiants (tous niveaux confondus) s'inscrivent au Département Gestion. Ils ont pour objectifs généraux de dispenser un ensemble de connaissances scientifiques, techniques en Gestion sur le plan théorique et pratique, sanctionnée par la délivrance des diplômes universitaires du Premier Cycle en 2 ans, Licence en 3 ans et maîtrise en 4 ans.

L'objectif de la formation est de former des cadres moyens et supérieurs, destinés à travailler dans les entreprises, ONG ou administration. Pour la promotion sortante du Second Cycle (4ème année) ; les études approfondies sur les options sont les suivantes:

- Finances et Comptabilité
- Organisation – Management
- Marketing
- Audit et contrôle

A la fin du 2^{ème} cycle: acquisition des connaissances de généraliste en gestion et spécialiste dans un ou plusieurs domaines. La quatrième année est sanctionnée par le Diplôme de Maîtrise en Gestion après soutenance de Mémoire de Fin d'Etudes.

Dans le cadre de l'obtention du diplôme de fin d'études du deuxième cycle en Gestion, il est demandé aux étudiants d'effectuer une enquête en se basant sur des cas précis d'une situation donnée après l'acquisition des deux modules théoriques en quatrième année.

Ainsi cette investigation ou étude des cas privilégie la compréhension d'un cas relevant de la réalité, ce qui tend à dire qu'elle constitue un module pratique pour les étudiants en département Gestion.

LISTE DES ABREVIATIONS

A.N : Application Numérique

A.U : Année Universitaire

BIT : Bureau International de Travail

CECAM : Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels

CGA : Centre de Gestion Agréé

Cov : Covariance

EF : Entreprises Familiales

EI : Entreprises individuelles

F_i : Fréquence

FTHM : Finances, Technologies, Human resources, Management

GE : Grandes Entreprises

IMMRED : Introduction, Matériels & Méthodes, Résultats, Discussions et Recommandations

INSTAT : Institut National de la Statistique Malgache

JDM : Journal de Madagascar

N_i : Effectif

NIF : Numéros d'identification fiscale

OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

PME : Petites et Moyennes Entreprises

r : coefficient de corrélation

TDE : Tableau à double entrée

TPE : Toutes Petites Entreprises

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition des TPE à Madagascar.....	9
Tableau 2 : Présentation de calcul de r	21
Tableau 3 : Nombre d'entreprises enquêtées faisant ou non de la gestion quotidienne	26
Tableau 4 : Nombre des TPE respectant la règle de la gestion quotidienne	26
Tableau 5 : Répartition des TPE selon leurs matériels de traitement comptable.....	27
Tableau 6 : Nombre des petites entreprises utilisant des brouillards et livres	28
Tableau 7 : Nombre des petites entreprises établissant des états financiers	28
Tableau 8 : Nombre des petites entreprises analysant des ratios	29
Tableau 9 : Critères de comparaison pour juger du rendement de l'entreprise	29
Tableau 10 : Nombre d'entreprises faisant la gestion de trésorerie	30
Tableau 11 : Période d'évaluation des flux monétaires dans les TPE	31
Tableau 12 : Nombre d'entreprises faisant le contrôle de coût sur chaque coût contrôlé	32
Tableau 13 : Investissement faits par les TPE	32
Tableau 14 : Financement faits par les TPE	33
Tableau 15 : Tableau exprimant les opinions sur l'application efficace de la procédure financière bien établie	33
Tableau 16 : Résultats concernant les âges des dirigeants.....	34
Tableau 17 : Profil du dirigeant des 30 TPE étudiées.....	35
Tableau 18 : Résultats descriptifs de la compétence du dirigeant	35
Tableau 19 : Résultats descriptifs de la richesse de pratique managériale	36
Tableau 20 : Sur quoi s'appuie la décision	36
Tableau 21 : Tableau exprimant les opinions des enquêtés sur leurs compétences.....	37
Tableau 22 : Résultats sur la gestion financière et croissance actuelle dans les TPE.....	38
Tableau 23 : TDE résultant du croisement entre la gestion financière efficace et l'hypothèse 1	39
Tableau 24 : Corrélation entre la gestion financière efficace et l'application de la procédure financière bien établie	40
Tableau 25 : TDE résultant du croisement entre la gestion financière et l'hypothèse 2	41
Tableau 26 : Corrélation entre la gestion financière efficace et les compétences du dirigeant	42
Tableau 27 : Comparaison des relations entre Y, X ₁ et X ₂	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Plan du travail	17
Figure 2 : Modélisation théorique des variables	24
Figure 3 : Modèle financier approprié aux TPE.....	54
Figure 4 : Processus de budgétisation	56
Figure 5 : Modèle de conservation des factures quotidiennement	57

*** INTRODUCTION ***

A Madagascar, les petites entreprises représentent plus de 80% de l'ensemble des entreprises identifiées et fournissant les 2/3 de tous les emplois ; ce sont elles qui créent une grande partie des emplois nouveaux. Puis après la fermeture de plusieurs entreprises franches, de nombreuses personnes se sont retrouvées au chômage. La création d'une petite entreprise est donc la seule alternative qui s'est présentée. Leur minime part de marché les entraîne en outre dans une concurrence rude. Les entreprises étrangères implantées dans la grande île occupent les 70% du marché, ce qui ne laisse au mieux que 30% pour les petites entreprises malgaches.¹

Pourtant, il est couramment admis que les petites entreprises ne possèdent pas les moyens humains et matériels permettant de mettre en œuvre une stratégie². En effet, dans la petite entreprise, les risques sont relativement faibles et les motivations parfois mal définies. Son avenir dépend fortement de son dirigeant, étant donné que c'est le chef d'entreprise qui prend toutes les décisions et dans la majorité des cas, il improvise.

Il est constaté que nombreuses TPE ne grandissent pas passez alors que d'autre oui. Si des nombreuses raisons évoquées pour expliquer le déficit de taille des TPE malagasy, l'une d'autre elles peuvent se situer simplement dans la gestion financière. En effet, la plupart des dirigeants des TPE présentent d'importantes lacunes en termes de gestion financière. De plus, on ne trouve habituellement pas de spécialistes en gestion financière au sein même de ses TPE. Ces déficiences ne peuvent être la conséquence de l'inexistence de croissance.

Toutefois, depuis de nombreuses années, les chercheurs et les auteurs s'intéressent à la gestion financière. Des livres fournissant un guide pratique sont à la disposition des responsables de la gestion financière. La procédure financière définissant les missions et tâches à exécuter sont définies et ce serait au rôle du dirigeant d'adapter ces modèles à leurs profits. L'essentiel est de se procurer un texte exposant dans leurs grandes lignes les principales caractéristiques de la gestion financière.

¹ JDM, 19/02/2013, « PME : Rareté des fonds de garantie, obstacle à leur expansion » : Mai 2014

² www.strategie-aims.com/ La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le système de contrôle de gestion, P.1

La gestion financière est une question extrêmement complexe, à laquelle ont été consacrés de nombreux ouvrages volumineux. La préparation, l'exécution et le contrôle étant évidemment les phrases essentielles de la gestion financière, c'est à elles qu'est consacrée la majeure partie de l'étude. Viennent aussi des nombreux gestionnaires compétents sortant de la faculté pour les diriger dans l'application à une gestion financière efficace. Une stratégie requérant un savoir-faire comptable et financier, voire une expertise. En effet, la gestion financière est un métier à part entière. De nombreux patrons, souvent de petites entreprises, recourent aux services de cabinets d'expertise comptable ou adhèrent au Centre de Gestion Agréé ou CGA pour faire réaliser les travaux et les prestations dont ils ont besoin ; or cette solution est assez coûteuse.

Ainsi étant placé au sommet de la structure, l'entrepreneur ou le dirigeant de TPE acquiert le statut détenant la responsabilité totale de l'ensemble de l'organisation, il est le personnage clé et le véritable centre de décision de l'entreprise : sa personnalité, la vision qu'il a du développement stratégique de l'entreprise, ses capacités techniques en matière de production, ses connaissances au niveau commercial et financier, son degré d'acceptation d'autres partenaires financiers, l'expérience qu'il a accumulé et son attitude à l'égard de l'impondérable et du risque en général sont dès lors des facteurs explicatifs fondamentaux de la manière dont l'entreprise est gérée au plan financier.

Néanmoins, la gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. La fonction de la gestion financière est celle qui, s'assure que l'entreprise utilise les systèmes et méthodes de gestion adaptée à la taille et à la nature de ses activités ; dispose des moyens financiers suffisants pour assurer sa pérennité et sa croissance et enfin intègre correctement la composante financière dans son processus de formulation stratégique. Ainsi, la gestion financière est au cœur de la stratégie globale de l'entreprise. Cette dernière ne peut se permettre de ne pas accorder d'importance à ses flux financiers au risque de se retrouver très vite en situation difficile. De même l'enjeu d'une bonne gestion financière concerne aussi bien la pérennité de l'entreprise que son développement. Il est donc important de mettre en place une bonne gestion financière.

Devenir une entreprise de taille intermédiaire, voire un grand groupe...une ambition que ne partagent pas tous les patrons. La destinée d'une entreprise reflète avant tout la volonté de son équipe dirigeante : sans envie, point de croissance.

Pour parvenir à un tel résultat, encore faut-il le vouloir. « *La croissance est toujours une conséquence, jamais un point de départ* »³ et pour réaliser ses ambitions de croissance, cela nécessite une vision, à se dire ce que sera son entreprise dans cinq ou dix ans. De même la stratégie est une déclinaison de la vision, ce sont les moyens qu'on met en œuvre pour l'appliquer. Les valeurs, enfin, sont fondamentales dans toute stratégie de croissance. Elles permettent une bonne exécution de la stratégie.

Faire croître une petite entreprise présente alors autant d'occasions que de défis. Or la majorité des TPE malagasy connaissent des problématiques et difficultés. C'est pourquoi, en tant qu'étudiant en finances et comptabilité, nous nous sommes intéressées à ce sujet. Il est donc intelligent de se poser la question sur le souci que traversent nos petites entreprises pour pouvoir offrir des solutions de croissance individualisées. Compte tenu de l'importance et de l'intérêt que porte l'étude concernant la gestion financière de l'entreprise, nous pouvons, de cette manière, intervenir sur quelques aspects en dégageant la problématique qui suit : **comment contribuer à l'atteinte des objectifs de croissance des TPE à travers la gestion financière ?**

Cette problématique précédemment cité consiste à déterminer les avantages procurées par les entreprises de petite taille si elles appliquent efficacement sa gestion financière. La réponse à cette problématique déterminera la conséquence d'une croissance de l'entreprise ou non à travers l'efficacité de la gestion financière.

D'ailleurs, la croissance requiert une gestion financière saine, représentée par des équilibres financiers. C'est la raison du choix du thème : « **GESTION FINANCIERE DES TOUTES PETITES ENTREPRISES (ou TPE) ET CROISSANCE** ».

En réalité, les moyens pour parvenir à une gestion financière saine sont délaissés par le dirigeant. Il se consacre plutôt au côté technique. Il ne soucie pas des procédures financières, il lui suffit uniquement que ses activités fonctionnent et font rentrer de l'argent. Il ne cherche pas à interpréter les chiffres. Ainsi, il ne sait même pas si ces activités génèrent effectivement du profit pour l'entreprise ou non, si son entreprise croît ou pas. Pourtant, ils souhaitent la survie et la pérennisation de ses activités car il ne cesse d'investir dans des matériels et équipements performants qui pourraient produire davantage. De plus, la plupart des gérants

³ Olivier Duha, « Les secrets de la croissance », <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/LES-SECRETS-DE-LA-CROISSANCE-43629-1.htm> , juillet 2014

ou des gestionnaires financiers n'ont pas de connaissance en matière de finance. Par conséquent, ils ont souvent des problèmes liés à leurs transactions quotidiennes et incapables de fournir des informations sur leurs revenus et leurs dépenses. Or le gestionnaire financier aura besoin de connaissance variée pour être efficace.

Pour répondre à cette problématique, il est nécessaire de supposer un plan de travail associé à plusieurs objectifs intermédiaires convergeant à l'atteinte d'un objectif global.

Ainsi, cet objectif global de l'étude consiste à **démontrer que l'utilisation efficace de la gestion financière amène les TPE vers la croissance**. Ceci constituera la variable à expliquer de l'étude ; le souci de ce travail consiste à ressortir les objets les plus pertinentes jugés comme étant des objets rationnels dans l'efficacité de la gestion financière.

De cet objectif global découle les deux objectifs spécifiques concourant à l'atteinte de l'objectif global.

Le premier objectif spécifique est **d'analyser les procédures financières mis en application des TPE actuelles**.

De ce fait, il a été posé comme hypothèse première qu'*une gestion financière saine repose sur l'application efficace de la procédure financière bien établie*. Ainsi, une gestion financière saine d'une entreprise peut être accru par le respect et l'application scrupuleuse des règles comptables, et guides mises en place ; nécessitant ainsi l'implication du terme « gestion quotidienne ».

En guise de second rang d'objectif spécifique, on peut tenir compte des compétences qui peuvent affecter la capacité de la direction de l'entreprise. Cet objectif spécifique consiste à **identifier la portée de l'efficacité de la gestion financière à travers une personne compétente**.

Ce second objectif du travail génère une hypothèse selon laquelle *une bonne exécution de la gestion financière requiert des compétences du dirigeant*. En d'autres termes, la possession et le contrôle de l'information ainsi que l'importance de ses sources sont nécessaires si on veut voir l'efficacité d'une gestion financière.

Ces hypothèses supposent que l'efficacité de la gestion financière vise à l'atteinte des objectifs de croissance. Et cette efficacité est supposée atteinte grâce aux éléments issus de chacune des hypothèses.

Dans les étapes ultérieures de l'ouvrage, chaque hypothèse sera confirmée ou infirmée selon le cas du résultat obtenu suite à un certain traitement des données introduites.

Pour mener à bien cette étude, cet ouvrage est structuré en trois chapitres pour mieux présenter les recherches effectuées et chaque chapitre se subdivise en trois sections pour approfondir l'analyse.

Le contenu du premier chapitre est essentiellement les *matériels et méthodes* utilisés. Dans ce premier chapitre, il est très important de définir les matériels que nous allons utiliser durant l'investigation en première section puisque c'est à partir de là que nous pouvons débuter notre travail. Au cours de ce chapitre, il est important également d'avancer en seconde section : les différentes méthodes que cette étude devra opter pour arriver à sa finalité, ces méthodes permettent d'avancer les manières dont l'étude va être menée. La dernière section de ce premier chapitre met l'accent sur la modélisation théorique, c'est à travers cette section que nous pouvons expliquer les hypothèses de départ et de les traduire en variables, ainsi que la présentation schématique de la modélisation théorique.

Le deuxième chapitre de ce mémoire comprend également trois sections qui présentent les *résultats* obtenus. Chaque section raconte de façon précise, claire et concise le fruit de la recherche selon des méthodes et matériels appropriés. Il présentera toutes les informations recueillies pendant l'enquête et leurs traitements suivant la méthode statistique adoptée à notre étude.

Le dernier chapitre aborde la *discussion* sur les résultats obtenus au deuxième chapitre suivi des *recommandations*. Se déroulent dans ce troisième chapitre, l'interprétation des faits existants ainsi que la proposition de solution pour résoudre les problèmes mis en exergue. Et pour parfaire cette étude, nous élaborera une conclusion générale où il y a non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi le résumé de cette investigation, et même nous poussera encore plus loin l'étude vers un contexte plus large et si important.

Ces différentes phases expriment donc l'organisation générale de la démarche pour que cette étude puisse atteindre son terme.

Quelques points sont à remarquer au niveau de cet objectif choisi composant le sujet traité, notons qu'il n'est pas uniquement pour ces entreprises cibles mais aussi pour toutes les autres entreprises qui voudraient améliorer leurs situations financières en appliquant les règles et principes normalisées. Et il incitera le dirigeant et les autres de même catégorie à saisir l'importance de l'efficacité de la gestion financière.

Nous avons pu réaliser cette étude par l'aide précieuse des dirigeants des TPE enquêtées qui nous ont fourni du détail sur l'application de la gestion financière actuelle de ces entreprises et nous ont servie de base et d'hypothèse pour notre analyse critique de leur compétence en matière de gestion financière.

Entre autre, pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté comme méthodologies de recherche les méthodes d'enquête par questionnaire vis-à-vis des dirigeants des TPE et des différents employés au sein de ces TPE, c'est-à-dire les comptables pour les informations financières. Puis, nous avons traité manuellement les données statistiques en utilisant la formule de corrélation pour vérifier parmi les deux hypothèses de départ afin de savoir quelle est la plus efficace d'entre elles pour avoir une gestion financière saine.

A présent, l'introduction est terminée, et il est donc temps de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage qui n'est autre que « les Matériels et Méthodes ».

PREMIER CHAPITRE

MATERIELS

&

METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Pour bien comprendre les données et leurs analyses évoquées dans ce mémoire, il s'avère indispensable d'aborder ce chapitre concernant les matériels et les méthodes. Ainsi, est-il évident de se demander de quelle manière ont été effectuées les investigations de cette étude. Le bienfondé des résultats recherchés sur la gestion financière des TPE et croissance dépend des méthodologies adoptées regroupant les matériels et méthodes.

Pour notre cas, l'utilisation d'une bonne méthodologie d'approche bien définie permettra de déployer la gestion financière des TPE et croissance. L'objet de ce chapitre sera donc consacré à la description des matériels utilisés pour la collecte des données, que ce soient, auprès des entreprises enquêtées ou des études théoriques. Il décrira aussi les méthodes utilisées pour la réalisation de ce travail en essayant de comprendre comment ? Et par quel moyen les informations ont été traitées ? Ces questions nous serviront de guide pour arriver à la finalité. Et enfin, l'élaboration d'un modèle théorique sera la plus logique pour expliquer les hypothèses de notre étude.

Pour mener à bien alors notre étude, nous avons tranché ce premier chapitre en trois sections, dont le premier appelé « Matériels utilisés », une section exposant la zone d'étude, les généralités sur les TPE et la notion de la gestion financière. La seconde section « Méthodes recourues » nous exposera toutes les informations concernant les méthodologies appliquées pour obtenir les résultats ainsi que les limites de l'étude. La modélisation théorique qui englobe la formulation ainsi qu'à la traduction des hypothèses feront l'objet de la dernière section.

Section 1 : Matériels utilisés

Pour que nous puissions s'engager dans cette investigation, il faut se procurer par-dessus tout de matériel. Ils forment les outils ou supports indispensables au bon déroulement de ce travail de recherche. Ils sont donc une nécessité absolue afin de délimiter la cadre de réflexion dans laquelle nous nous plaçons. Dans cette section, on va présenter les matériels qui nous permettent de mieux réaliser ce travail de recherche.

1.1 Justification du choix de la zone d'étude : La ville d'Antananarivo

Pour pouvoir analyser les TPE, il nous faut un terrain qui nous offre la possibilité d'une meilleure recherche. Sur ce, nous avons choisi comme terrain d'enquête la ville d'Antananarivo. Le choix d'étudier le cas de la ville d'Antananarivo s'explique pour plusieurs raisons.

La ville d'Antananarivo se localise entre $47^{\circ} 31' 12''$ et $47^{\circ} 32'$ de longitude Est, et $18^{\circ} 54'$ et $18^{\circ} 53'$ de latitude Sud⁴. Elle est réputée pour son plus grand nombre de population dans toute l'île, constitue une de meilleure zone d'étude pour notre recherche. Ce qui justifie l'implantation de nombreuses petites entreprises et donc un siège de la plupart des grandes activités de Madagascar.

En tant que capitale de Madagascar, Antananarivo se situe au centre de l'île et constitue un centre économique, culturel et administratif du pays. En effet, une massive des TPE a été enregistrée dans la capitale ces derniers temps. Une croissance qui incite les chercheurs à analyser plus profond ses origines et une raison qui nous a poussés de cadrer notre étude.

En effet, la capitale est bien placée pour faire notre enquête en ce qui concerne la gestion financière des TPE. Cette zone se caractérise, en outre, par la présence de nombreuses petites entreprises, réparties selon leurs branches d'activités et le secteur d'activité où elles règnent, avec une application d'une procédure de la gestion financière et l'identification du rôle du dirigeant des TPE dans la gestion financière.

Ainsi les raisons qui nous ont poussés à choisir cette zone d'étude. Les informations concernant le thème seront donc sollicitées par la présence de ces petites entreprises, il serait donc une nécessité de présenter brièvement ses petites entreprises.

1.2 Description du matériel utilisé : Les Toutes Petites Entreprises ou TPE

Rappelons que notre étude vise surtout à démasquer la gestion financière des TPE et croissance. Donc donner quelques définitions et informations à propos des TPE sont plutôt crucial avant d'entrer dans le vif du sujet.

Alors du fait de cas multitudes raisons qui peuvent nous introduire dans le cœur de toute étude, voici quelques généralités concernant les TPE.

⁴ INSTAT, monographie de la ville d'Antananarivo : Décembre 2013

1.2.1 Définition des TPE

Certain commence chez soi, ou dans un local mis à disposition gratuitement ou contre un faible loyer par une connaissance. Voilà comment s'effectue la création de nombreuses petites entreprises. Depuis quelques années, le concept des petites entreprises est devenu courant dans la littérature. Toutefois, certaines précisions doivent être apportées avant d'aller plus loin.

A Madagascar, bien qu'il n'existe, à ce jour, une définition commune, les Toutes petites Entreprises ou TPE ont fait l'objet d'une classification internationale. Ainsi à l'internationale, l'expression TPE recouvre des réalités différentes qui induisent typologies et mesures de grandeur distinctes (chiffre d'affaires, valeur nette des actifs,...). Les définitions et leurs justifications sont variables d'un pays à l'autre mais le critère le plus couramment adopté est le nombre de salariés. D'une manière générale, Les toutes petites entreprises (TPE) sont donc une appellation des entreprises de moins de 10 salariés. En fait, leur véritable terminologie est celle de la « microentreprise ». Néanmoins, la définition diffère parfois selon qu'il s'agit d'une TPE de l'industrie manufacturière ou d'une TPE du secteur des services.

De ce fait, certains auteurs⁵ ; en tenant compte du critère d'enregistrement, outre celui de la proportion de salariés préfèrent le classement suivant : les petites entreprises emploient entre 6 et 50 personnes, très majoritairement enregistrées mais fréquemment sans comptabilité formelle, donnant une large place au salariat et avec des revenus moyens nettement supérieurs. En ce qui nous concerne, c'est ce dernier classement qui nous semble plus ou moins adéquat. Mais comme nous avons mentionné qu'à Madagascar, aucun critère de classification n'a été officiellement défini ; celui utilisé dans ce mémoire est à l'issu des recherches bibliographies et de documentation auprès de l'INSTAT. Ainsi, ce dernier a bien défini clairement qu'une petite entreprise est une entreprise employant au plus 9 personnes⁶.

Tableau 1 : Définition des TPE à Madagascar

« TPE » ou Toutes Petites Entreprises	« PME » ou Petites et Moyennes Entreprises	« GE » ou Grandes Entreprises
Effectif	< 10	10 à 100
	< 60 millions Ariary	60 à 600 millions Ariary
Total Bilan	< 100 fois PIB / Tête	600 millions Ariary
	100 à 1000	1000

Source: rapport sur « Politique nationale de promotion des PME », 2006.analyse :

FTHM conseil, P17 : consulté en Avril 2014

⁵ Marniesse, S ; Naudet, D, « Petites et missing middle Antananarivo », DIAL, 1997 : Janvier 2014

⁶ Source : www.instat.mg/pdf/ide_04-05.pdf : Janvier 2014

1.2.2 Caractéristiques propres aux TPE

Les TPE sont en grande partie caractérisées par leur grande capacité à s'adapter face à l'évolution et aux crises que ce soit politique ou économique interne d'un pays. Cette faculté d'adaptation provient de leur flexibilité par rapport au changement. Cependant, identifions les caractéristiques qui leur sont propres. Secteur d'activités, profil du personnel, niveau de formalisation et forme juridique vont être successivement décrits. Cet état des lieux succinct révèle déjà les potentialités de ces entreprises.

♣ **Secteur d'activités** : la quasi-totalité des petites entreprises dans la capitale œuvrent dans le secteur secondaire et tertiaire.

♣ **Profil du personnel** : les petites entreprises comptent majoritairement d'actifs ayant parvenu des études.

♣ **Niveau de formalisation** : la plupart des petites entreprises sont dans des unités dites « formelles » malgré l'existence des autres petites entreprises œuvrant dans le secteur informel. Il suffit que l'entreprise soit enregistrée au fichier des établissements de l'INSTAT (ayant le numéro d'identification fiscale ou NIF et la carte statistique)⁷.

♣ **Forme juridique** : tout au long de notre enquête, la forme juridique est aussi un axe à travers lequel s'orientera un des caractéristiques adoptées pour les petites entreprises. Il existe trois classes de forme juridique concernant une entreprise mais les TPE sont plutôt partagées dans la classe des Entreprises Individuelles (EI) et Entreprises Familiales (EF).

En outre, elles possèdent des caractéristiques dominantes uniques et propres par rapport aux grandes entreprises.

On aborde entre autres les éléments suivants : *L'intégration* parfois totale entre les ressources financières de l'entrepreneur et celle de l'entreprise, de sorte que le risque d'affaire de l'entreprise est associé au risque personnel de l'entrepreneur ; *Une espérance de vie* courte : une petite entreprise peut interrompre ses activités pour différentes raisons liées à sa fragilité ; des ressources limitées souvent constatés, et ce, à différents niveaux ; Une gestion financière fortement *dépendante* des habilités et connaissance d'un seul ou petit nombre d'individu ; *Stratégie intuitive* ou peu formalisé ; *Système d'information interne* simple et peu formalisé ; *Système d'information externe* simple basé sur les contacts directs ; *Capacité d'innover* rapidement pour s'adapter au marché ; *Très majoritairement enregistrées* mais fréquemment sans comptabilité formelle⁸ ; Enfin, un *risque d'erreurs* très grand en raison soit d'un manque d'expérience ou simplement d'un optimisme exagéré de l'entrepreneur.

⁷ INSTAT, rapport de l'enquête sur les entreprises à Madagascar, année 2012 : Novembre 2013

⁸ LES PETITES ENTREPRISES A MADAGASCAR : Le "Missing Middle" consulté : Décembre 2013

1.2.3 L'environnement des TPE Malagasy

Les TPE sont des entreprises qui interviennent dans tous les secteurs de l'économie offrant des produits allant des produits les plus banals jusqu'au produit les plus sophistiqués. Incontestablement, les TPE sont souvent appelées des entreprises fragiles dont la pérennité et la survie demeurent des problèmes constants. Malgré cette menace, elles essaient encore de surmonter l'épreuve en élargissant leurs activités dans des branches différentes. En effet, actuellement, la croissance des TPE à Madagascar se trouve dans une condition inévitable, celle-ci met au premier plan la capacité des dirigeants à trouver des moyens plus certains pour résister au facteur de changement de l'environnement.

La naissance des TPE et leur compétitivité ne cessent de s'accroître dans plusieurs branches d'activités, notamment le commerce et la fabrication. Malgré cette rude concurrence et face à sa croissance, les TPE malagasy devront bien utiliser sa gestion financière de manière efficace pour atteindre son objectif de croissance. Bien que l'utilisation d'outils de gestion financière demeure la responsabilité première des spécialistes financiers, la direction doit s'assurer de la bonne exécution de la gestion financière. Pour ce, elle doit déterminer les objectifs à atteindre en matière de finance et définir les niveaux de risques acceptables. Autrement dit, elle doit établir le cadre de fonctionnement dans lequel évoluent les spécialistes.

Cependant dans une petite entreprise, on ne trouve habituellement pas de spécialiste en gestion financière responsables d'interpréter les données financières. Et Raush⁹ affirme que cette tâche revient essentiellement au dirigeant. Celui-ci a alors la responsabilité d'encadrer le comptable afin que ce dernier produise l'information pertinente pour la prise de décision.

1.3 Notion de base théorique : La Gestion financière

Pour mieux comprendre le sujet, on va se tourner vers le fondement et l'essence même de la gestion financière. Cette sous-section nous permet d'avoir les bases nécessaires pour une meilleure compréhension.

1.3.1 Définition de la gestion financière

Maintenant les généralités sur les TPE arrivent à son terme. Ce volet a pu émettre différentes définitions et caractéristiques relatives aux TPE et qui a permis de comprendre encore plus le cas ci présent. Donc, il est opportun de procéder au volet gestion financière proprement dit.

⁹ La gestion financière et le dirigeant de PME : le concept de l'utilité perçue, 1979 consulté en janvier 2014

a. Définition propre

Avant d'étudier la gestion financière dans un contexte de TPE, il importe de présenter une définition classique. Certes la définition de la gestion financière peut être différente selon les auteurs mais nous allons prendre quelques un qui devront nous aider à la comprendre.

« La gestion financière réunit l'ensemble des décisions relatives à l'INVESTISSEMENT et au FINANCEMENT des projets de l'entreprise. La gestion financière peut être vue comme l'analyse des DONNÉES FINANCIÈRES afin de pouvoir prendre des décisions éclairées dans ces deux domaines»¹⁰.

« La gestion financière est une discipline fondée sur la prévision des flux financiers et des équilibres de structures globaux. Elle a ainsi un rôle déterminant dans la politique générale de l'entreprise et a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne la politique générale de la firme : sa naissance, sa croissance, son autonomie et sa survie »¹¹

Ces définitions sont plutôt valable pour les grandes entreprises que les petites. Dès lors, bien que toutes les définitions fournies soient intéressantes, aucune n'est réellement adaptée à cette présente recherche. Notre définition de la gestion financière sera donc la suivante :

« La gestion financière est l'analyse des données financières afin de prendre des décisions d'investissement, de financement et relevant de la gestion quotidienne qui maximisent les profits de l'entreprise et lui permettra facilement d'atteindre son objectif de croissance».

Bien que cette sous-section soit loin d'être exhaustive, on comprend maintenant ce qu'est la gestion financière. Voyons maintenant la gestion financière dans le contexte pour l'entreprise de plus petite taille. Nous plongeons ainsi véritablement au cœur de notre problématique.

b. Autre définition d'après les TPE

Rappelons que notre étude se consacre plutôt sur la gestion financière des petites entreprises et croissance. Vu les nombreux problèmes de la gestion financière rencontrés, vu la différence de principe de gestion financière utilisée par rapport aux grandes entreprises, ces petites entreprises ont leurs propres point de vu concernant la gestion financière.

¹⁰ La gestion financière et le dirigeant de PME : le concept de l'utilité perçue », Marie-Hélène Allard, P.6 et P.7 : consulté en mars 2014

¹¹ Pierre Conso, « la politique financière, Gestion financière de l'entreprise » , 7^{ème} édition, DUNOD. 1985, 440 pages, P.5 : en avril 2014

Selon eux, « La gestion financière est un instrument indispensable permettant une organisation plus efficace conduisant ainsi à l'amélioration du programme des activités. Elle est une partie importante de la gestion de projet et ne doit pas être considérée comme une activité réservée au personnel chargé de finance »¹².

En revanche, la gestion financière aide le dirigeant de l'entreprise à faire des choix qui maximiseront le rendement de l'entreprise et ce, à trois moments :

- Lors de sa décision d'investissement (choisir quel projet entreprendre)
- Lors de sa décision de financement (décider le mode de financement des projets)
- Lors de sa gestion quotidienne

Ici la prise de décision peut être le facteur essentiel du succès de la croissance de ses petites entreprises. Pour cela, le dirigeant doit encadrer le comptable afin qu'il produise l'information pertinente pour la prise de décision.

1.3.2 Missions et tâches de la fonction financière

Les auteurs placent la gestion financière au centre des préoccupations du dirigeant, en lui accordant une importance cruciale dans la croissance et la survie de l'entreprise.

La gestion financière a trois objectifs fondamentaux :

- Posséder une information comptable et financière fiable et ponctuelle ;
- Obtenir les concours financiers nécessaires aux meilleures conditions des coûts ;
- Réduire les frais administratifs de gestion

On peut distinguer en trois missions principales les tâches de la gestion financière. Premièrement, il consiste à gérer les ressources et les moyens financiers nécessaires à l'exploitation et à l'activité comme la tenue de la comptabilité générale et analytique, suivi des encaissements et des décaissements, la gestion des concours financiers et placement des ressources dégagées. Deuxièmement, c'est de fournir l'information financière aux décideurs et responsables opérationnels. Enfin, troisièmement, remplir les obligations légales et fiscales de l'entreprise.

Par ailleurs, elle a pour obligation de respecter l'équilibre entre rentabilité et liquidité pour maîtriser le développement de l'entreprise. La structure du domaine de la gestion financière peut être définie en distinguant premièrement le domaine opérationnel : chargé des flux financiers et de la réalisation des opérations financières par exemple chargé de la trésorerie, du crédit à la clientèle, ... ; deuxièmement le domaine fonctionnel : responsable du traitement des informations financières, de leur diffusion et des relations avec la communauté

¹² Selon l'enquête auprès des TPE : Mars 2014

financière par exemple chargé de l'analyse financière, de la planification financière, des études de la rentabilité.

Nous pouvons alors résumer la gestion financière dans les cinq concepts-clé suivant : DONNEES FINANCIERES, INVESTISSEMENT, FINANCEMENT, GESTION QUOTIDIENNE et MAXIMISATION DE LA RICHESSE.

1.3.3 Quelques approches liées à l'efficacité de la gestion financière

Avant d'identifier les variables de l'étude qui sera traitée dans le mémoire, nous tentons d'expliquer les termes nécessaires à la compréhension de notre recherche.

a. Gestion financière et la croissance

Toutes les entreprises visitées connaissent actuellement une période de croissance et de santé financière, d'après les dires de leur président. Nous avons donc rencontré les dirigeants dans une période où moins d'attention était accordée à l'analyse des résultats, d'où la brève durée du processus. Il aurait été intéressant de rencontrer un dirigeant lors d'une période de difficultés financières de l'entreprise. Cependant, ceci est irréaliste car durant cette période, il est peu probable que ce dernier ait le goût et le temps de nous rencontrer. Il a, comme on le dit communément, d'autres chats à fouetter... En effet, les dirigeants des TPE affirment que la croissance de son entreprise se traduit essentiellement par la croissance du chiffre d'affaires : la croissance est donc intimement liée à la croissance du niveau d'exploitation et est généralement mesurée par des indicateurs financiers (croissance du chiffre d'affaires et du total du bilan, notamment). Le mode de croissance privilégié par les dirigeants de TPE est dès lors une croissance par accroissement des parts de marché et par extension de la gamme de produits, plutôt qu'une croissance par rachat d'entreprises ou par diversification pure des marchés et/ou produits.

Le lien entre la croissance et la gestion financière de l'entreprise se renforce encore lorsque l'on constate que l'augmentation de la rentabilité finale de la TPE, la rentabilisation des investissements et l'utilisation maximale de la capacité de production figurent en bonne place parmi les facteurs invoqués pour justifier ou inciter le dirigeant de TPE à la croissance.

En résumé, la croissance de l'entreprise implique donc généralement un accroissement du niveau d'activité de l'entreprise (donc un accroissement de son chiffre d'affaires, en corollaire, de ses actifs et passifs d'exploitation), voire la réalisation de nouveaux investissements (donc un accroissement de la taille bilancière de l'entreprise). En termes de gestion financière, la croissance de la TPE pose dès lors essentiellement un problème de maintien des équilibres financiers fondamentaux.

b. Qui sont les utilisateurs de la gestion financière ?

Les outils de prévision : sont davantage des outils qui sont tournés vers l'intérieur de l'entité. Ce sont les utilisateurs internes qui construisent cette information, qui l'utilisent et l'analysent. Principalement les dirigeants, gestionnaires et employés. Et que tous les dirigeants ont identifié le comptable comme un acteur clé de l'étape de production de données financières. Il est par conséquent très associé par le dirigeant au processus de gestion financière, représentant le fournisseur des données à analyser.

Les outils de contrôle : sont davantage tournés vers l'extérieur de l'entité. Ses outils fournissent de l'information plus agrégée et doivent respecter des règles de présentation plus uniformes afin de permettre une analyse comparative d'une période à l'autre ou d'une entité à une autre. Principalement aux membres des conseils d'administration, aux bailleurs de fonds (créanciers et organismes subventionnaires), aux donateurs et aux clients.

c. Les utilités de la gestion financière pour les TPE¹³

Plusieurs auteurs ont écrit sur les différents utilités de la gestion financière pour l'entreprise de petite taille. Plus précisément, ces chercheurs se sont penchés sur les utilités de l'analyse des ratios. L'analyse des ratios constitue un outil important de la gestion financière pour les TPE. Mayo et Rosenbloom (1975) définissent cet outil comme la « combinaison des données financières provenant de l'état des résultats et du bilan d'une entreprise pour obtenir des mesures de performance financière ». Il semble y avoir un consensus sur les différentes catégories de ratios financiers possibles. Raush (1979), Perreault et Dell'Aniello (1983) et Burstiner (1989) s'entendent pour dire que l'on retrouve quatre catégories principales de ratios :

- **Les ratios de liquidités** qui mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme ;
- **Les ratios de productivité** qui mesure la rapidité à laquelle l'entreprise transforme ses actifs à long terme en ventes ;
- **Les ratios de rentabilité** qui mesurent la performance financière de l'entreprise
- **Les ratios de solvabilité** qui mesurent l'endettement.

Ainsi, les ratios d'analyse financière sont utilisés pour évaluer la rentabilité, la structure financière, la trésorerie et l'activité d'une entreprise. Une fois calculés, les ratios d'analyse financière permettent d'obtenir des informations simples à analyser qui permettront de détecter facilement les points forts et les points faibles de l'entreprise.

¹³ Allard Marie-Hélène, « La gestion financière et le dirigeant de PME » : le concept de l'utilité perçue », p.14

d. La compétence du dirigeant

Comme nous avons déjà énoncé dans l'introduction que le dirigeant de TPE acquiert le statut détenant la responsabilité totale de l'ensemble de l'organisation, il est le personnage clé et le véritable centre de décision de l'entreprise : sa personnalité, la vision qu'il a du développement stratégique de l'entreprise, ses capacités techniques en matière de production, ses connaissances au niveau commercial et financier, son degré d'acceptation d'autres partenaires financiers, l'expérience qu'il a accumulé et son attitude à l'égard de l'impondérable et du risque en général sont dès lors des facteurs explicatifs fondamentaux de la manière dont l'entreprise est gérée au plan financier.

Les origines et les trajectoires professionnelles des dirigeants de TPE ne sont pas homogènes. Pourtant leur compétence affecte la capacité de la direction de l'entreprise. La détermination de ces variables peut conduire dans quelles dimensions le dirigeant de l'entreprise a la capacité de gérer toutes les tâches. Dans ce cas, nous distinguons cinq dimensions afin de mesurer ces compétences : la gestion administrative, comptabilité et finance, ressources humaines, juridique, commercial.

Ensuite, nous avons retenu aussi comme variable modératrice les éléments suivants : l'âge, le niveau d'étude, la formation et enfin l'expérience du dirigeant.

Enfin, pour compléter la détermination de la compétence, nous considérons encore comme mobiles très importante la richesse de pratique managériale. Celle-ci peut être mesurée par l'analyse des cinq variables suivants :

- Communication : écoute attentive, fournit les informations essentielles, communique clairement, ...
- Leadership : inspire la confiance, motive les autres, favorise l'expression de l'innovation...
- Gestion de l'équipe : crée un climat favorable, se rend disponible, sollicite la participation, favorise le développement des compétences
- Gestion des tâches : définit les objectifs et priorités, planifie les tâches
- Gestion stratégique : anticipe les risques et les opportunités, possède une vision à long terme, articule les décisions à la vision, sait prendre les décisions délicates.

Maintenant cette première section arrive à son terme. Elle nous a pu dévoiler le concept général de notre étude, un concept qui nous a essayé de décrire successivement la base de cette étude. Alors, il est important actuellement d'entamer la deuxième section, exposant les méthodes recourues, qui nous permet de dévoiler toutes les méthodes appliquées ainsi que les limites de cette étude afin de rendre plus réel cette recherche.

Section 2 : Méthodes recourues

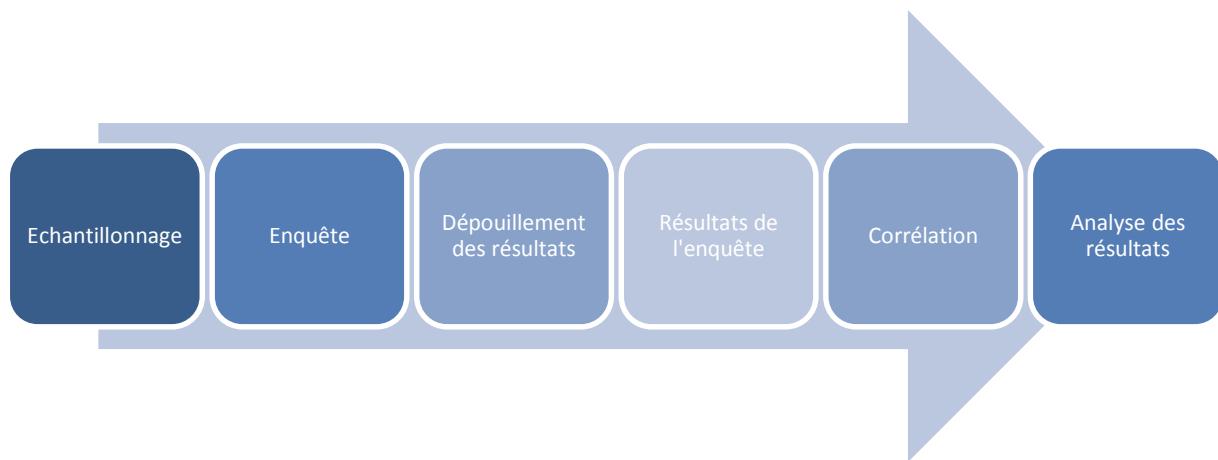
Dans le cadre de cette deuxième section nommée « Méthode », nous allons développer la méthodologie adoptée pendant notre étude. La méthode signifie le chemin vers un objectif, sa fonction est d’assurer l’adéquation des techniques aux objectifs¹⁴. Elle énumère et explique la manière dont on va mener l’étude. Ainsi, elle décrit donc la manière dont on est arrivé à traiter les données pour aboutir au résultat final. Il se subdivise en quatre sous-sections dont la première parle de la planification de la descente sur terrain, la deuxième expose le processus de collecte des données ensuite la méthode de traitement et d’analyse des données utilisées et enfin la dernière concerne les limites de l’étude.

2.1 Planification de la descente sur terrain

Avant la descente sur terrain, des processus doivent être menés pour avoir un résultat bien organisé. La figure ci-dessous nous montre une aperçue des procédés entrepris avant, pendant et après la descente sur terrain.

Pour l’enquête à mener, il nous faut à réduire la population à étudier, d’où l’échantillonnage. Ensuite, fera l’enquête proprement dite qui nous sert à obtenir des informations auprès de la population à étudier. Ainsi fait l’enquête, on compte les résultats obtenus (*le dépouillement*). Des *résultats* seront obtenus et arrive l’application des formules statistiques pour *la corrélation* afin d’effectuer *des analyses*.

Figure 1 : Plan du travail



Source : Auteur

¹⁴ Cours de méthodologie, 4^{ème} année, A.U 2012/2013, Département Gestion, Université d’Antananarivo

2.2 Le processus de collecte des données

Comme nous devrons posséder suffisamment d'information, il devra donc prendre une décision informée sur la meilleure méthode à suivre. Pour cela, il est préférable de suivre un processus de collecte des données. Pour notre cas, nous avons procédé cette étude concernant la gestion financière des TPE et croissance, un questionnaire préétabli a été soumis auprès de chaque entreprise concernée et suivi par des interviews directes pour le complément d'information.

2.2.1 Questionnaire

Le questionnaire représente en générale une série de questions sur un sujet donné, établi afin de faciliter les recueils des réponses. L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Et pour assurer la fiabilité des réponses obtenues, nous avons donné les questions une semaine avant, leur permettant de les analyser et à demander après un entretien semi-directif auprès des dirigeants pour avoir une meilleure compréhension des grands thèmes.

Rappelons que le questionnaire représente en générale une série de questions sur un sujet donné. Le questionnaire est « *une succession des questions en vue d'obtenir des informations lors d'une enquête sur un sujet bien déterminé*¹⁵ ». Ainsi, durant cette recherche, nous avons le plaisir de rédiger un ensemble de questions pouvant nous servir de guide afin d'exploiter l'objectif fixé. Son usage est plus nécessaire dans notre cas car avec lui, on cherche à mieux comprendre la gestion financière des TPE d'une part, pour savoir si cette gestion financière repose sur une application d'une procédure financière adéquate. D'autres parts, nous avons essayé de savoir si les dirigeants au sein des TPE sont bien compétents ou non en matière de gestion financière. De ce fait, le questionnaire joue une grande responsabilité dans la recherche des informations voulues qui n'est autre que la gestion financière.

Dans l'élaboration du questionnaire de cette étude (cf. annexe 2), nous l'avons structuré par thème et présenté sous forme d'une progression. Ainsi, nous avons opté différents types de questions.

- **Questions ouvertes** : la personne interrogée dispose d'une totalité liberté de réponse. Elle demande un avis personnel vis-à-vis de l'interviewé. Parfois, ayant une divergence d'idée et de réponse différente, mais utiles pour notre situation surtout en ce qui concerne la notion de la gestion financière pour les répondants.
- **Questions fermées** (de type OUI/NON) : Elle facilite le remplissage du questionnaire pour l'enquêté et le dépouillement pour l'enquêteur.

¹⁵ Cours de méthodologie, 4^{ème} année, A.U 2012/2013, Département Gestion, Université d'Antananarivo

- **Questions à choix multiples** : une ou plusieurs réponses parmi celles proposées. Ceci est fait pour rendre facile le travail.
- **Questions à l'échelle de Likert** : des questions ayant des choix à l'échelle d'altitude, comprenant 5 degrés par laquelle on demande aux répondants d'exprimer son degré d'accord ou désaccord relatif à une affirmation. C'est une échelle la plus célèbre, très facile à comprendre et donc pas trop fatigant pour les répondants. Pour notre cas, nous avons opté des échelles comprenant des valeurs allant de 1 à 5, dites à choix forcé, comme par exemple signifient respectivement : 1 = Mauvaise, 2 = Moyenne, 3 = Bonne, 4 = Très bonne et 5 = Excellente.

Ainsi ces questionnaires nous apportent des avantages particuliers comme : la rapidité de l'administration, la simplicité du traitement et du dépouillement pour pouvoir les traiter statistiquement. Enfin, certaines questions permettent de recueillir réellement les opinions des enquêtés en leur donnant la possibilité de s'exprimer en leur propre façon.

2.2.2 Choix des personnes à enquêter : échantillon

Une fois le questionnaire est bien élaboré, procédons maintenant à l'échantillonnage. En principe, cela répond à des exigences d'échantillonnages ne laissant rien au hasard. Pour nous, il sera important de choisir des personnes présentant les caractéristiques souhaitées au regard du sujet traité.

Le choix s'opère avec discernement, et souci de validité. Nous avons adopté le principe de *représentativité* où la population trop importante donc échantillon ou plus précisément un modèle réduit de l'ensemble reproduisant aussi exactement que possible les caractéristiques de la population totale. Avec comme technique le « *quota* » qui suppose une connaissance fine de la population. Ainsi, il s'agit ensuite de retenir les caractéristiques de la population à étudier. Ce qui revient à dire qu'on a besoin de critères qui vont servir de base à la fixation des quotas. Pour cette étude, les critères sont *le nombre d'employé*, *le lieu d'implantation*, *le secteur d'activité* et enfin *les branches d'activités de l'entreprise*. Et, en ce qui nous concerne, notre échantillon a été composé de 30 TPE réparties dans la zone d'étude.

2.2.3 L'entretien de recherche :

L'entretien de recherche est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, récits, témoignages...) dans le but de les analyser. Ainsi, après le dépôt du questionnaire au niveau de ces TPE, nous avons effectué un entretien auprès des dirigeants au sein même de ces TPE. Dans l'entretien de recherche, le thème est imposé, suivant déjà notre plan du questionnaire. Cela consiste donc *le guide d'entretien*.

Pour notre cas, nous avons effectué *un entretien semi-directif* : consigne de départ fixe. Puis, les divers thèmes du guide d'entretien sont introduits en fonction du déroulement de celui-ci, s'ils ne sont pas abordés par le sujet spontanément.

Mais aussi, *l'entretien directif* : qui s'apparente à la méthode questionnaire, mais il est différent dans la mesure où l'enquêté peut répondre comme il le souhaite.

L'intérêt de notre entretien de recherche sont donc les suivants :

Le contrôle : permet de vérifier, de valider des résultats antérieurs ;

La vérification : des éléments d'un domaine ;

L'approfondissement : collecte systématique de données, après la construction du cadre conceptuel et en fonction des hypothèses

2.3 Méthode d'analyse et de traitement des données utilisées

A part les différentes méthodes sus cités, d'autres encore sont à exploiter comme la méthode d'analyse et l'exploitation des données.

2.3.1 Méthode statistique : LE COEFFICIENT DE CORRÉLATION

Pour traiter les informations, une notion de formule statistique devrait être applicable afin d'interpréter mathématiquement les résultats observés. Pour ce faire, un appel au cours de statistique est nécessaire.

Nous avons traité manuellement les données recueillies en utilisant la méthode statistique, qui est l'une des méthodes d'analyses la mieux adéquate pour notre recherche. Le traitement des données est le fondement même de l'étude qui permettra de répondre à la problématique. Il s'agit de la manipulation scientifique des données collectées ainsi que des diverses théories sur lesquelles le travail a été basé. Le terme *corrélation* est réservé pour désigner la liaison entre deux caractères d'une même population. Elle est indiquée par le *coefficient de corrélation* (r) qui permet d'entrevoir l'existence de lien entre les deux caractères statistiques X et Y étudiées et ainsi mesurer leur degré de dépendance. En effet, si r est supérieur ou égale à 0,8 : on a *une forte ou bonne corrélation*. Si elle se trouve entre 0,5 et 0,8 : on a une *moyenne corrélation*. Si elle est inférieure à 0,8 : on a une *faible corrélation ou mauvaise corrélation*.

Plus précisément, c'est le réel r compris entre -1 et 1 qui évalue le degré de dépendance linéaire entre les deux caractères X et Y observés. Ainsi la formule qui permet de le calculer :

$$r = \frac{\text{cov}(x; y)}{\sigma(x) * \sigma(y)}$$

Où $cov(x; y)$ est la covariance de X et Y, c'est-à-dire la moyenne des produits des valeurs centrées de X et de Y, donnée par la formule :

$$cov(X, Y) = \frac{\sum x_i * y_j * n_{ij}}{N} = (\bar{x} * \bar{y})$$

Car les effectifs sont différents de 1 (comme dans les TDE).

Tableau 2 : Présentation de calcul de r

Paramètre de X	Paramètre de Y
$\bar{x} = \sum_1^k n_i * x_i / N$	$\bar{y} = \sum_1^p n_j * y_j / N$
$\sigma(x) = \sqrt{V(x)}$	$\sigma(y) = \sqrt{V(y)}$
$V(x) = \sigma_{(x)}^2 = \frac{1}{N} \sum_1^k n_i (x_i - \bar{x})^2$	$V(y) = \sigma_{(y)}^2 = \frac{1}{N} \sum_1^p n_j (y_j - \bar{y})^2$

Source : cours de statistique, 1^{ère} année A.U 2009-2010

S'il en ait ainsi des formules indispensables à l'exploitation des données, entrons maintenant dans le traitement des données est le fondement même de l'étude qui permettra de répondre à la problématique.

2.3.2 Méthode de traitement des données

Après l'enquête, c'est le dépouillement et la saisie des informations sur ordinateur. Ainsi, l'utilisation de Microsoft est primordiale. Pour ce faire, « Ms office 2007 » a été utilisé. Ensuite, le logiciel SPHINX nous a permis l'établissement du questionnaire pour nous faire gagner du temps dans notre rédaction.

2.4 Limites de l'étude

Tout au long de cette recherche, le lecteur doit savoir que les conclusions de cette recherche ne constituent pas des certitudes ou des vérités absolues. Il s'agit simplement du résultat de notre cheminement. Nous avons été ainsi confrontées à des difficultés pendant la réalisation de ce mémoire. Au nombre de celles-ci, nous avons la réticence et parfois le refus de certaines TPE à collaborer avec nous pour mener à terme cette enquête; l'accès à la consultation des données.

Et de plus quelques limites à notre œuvre sont à noter : notre enquête n'était pas vraiment dispatchée sur le territoire de la ville d'Antananarivo compte tenu de nos moyens financiers limités mais aussi la faible taille de notre échantillon (30 petites entreprises) ne nous permet pas de procéder à une généralisation de nos conclusions dès lors nous ne pouvons

considérer notre échantillon comme représentatif des petites entreprises présentes dans la capitale. De ce fait nous avons nous-mêmes choisi les entreprises étudiées en fonction de la disponibilité des répondants.

Enfin durant l'enquête, le manque de temps par les enquêtés étaient un des problèmes. Il a été difficile de les interviewés. Bref, la véracité et la sincérité de leur réponse étaient remises en questions.

Enfin, la section « méthodes » est terminée. Elle est composée de la planification de la descente sur terrain, le processus de collecte des données, de la formule statistique applicable durant notre recherche et les limites de l'étude. Terminons alors ce premier chapitre par cette troisième section qu'est la modélisation théorique.

Section 3 : Modélisation théorique

Dans cette section, nous voulons souligner l'importance d'accorder une attention particulière à la démarche de notre étude. Et cette importance est encore plus cruciale en énumérant les variables de notre étude. Ainsi cette troisième section a pour but d'expliquer les hypothèses de départ et de les traduire en variables pour qu'on puisse traiter statistiquement. Pour plus de détails, nous allons présenter dans un premier lieu la formulation des hypothèses, ensuite les explications des variables, et enfin la présentation schématique de la modélisation théorique.

3.1 Formulation des hypothèses

Selon le thème intitulant « Gestion financière des TPE et croissance », notre principal objectif est de démontrer que l'utilisation efficace de la gestion financière amène les TPE vers la croissance. Vu le rôle et l'importance accordée à la gestion financière par le dirigeant des TPE, on peut établir un lien clair entre la gestion financière et l'atteinte des objectifs de croissance.

S'intéresser sur les comportements financiers des dirigeants de notre échantillon paraît le chemin la plus logique de notre recherche. Ainsi, un portrait relativement complet de ses comportements nous serons donc nécessaires pour pouvoir procéder à une analyse plus ou moins détaillée de ces données. Même si on constate une grande diversité dans les comportements des entrepreneurs en matière de gestion financière, pour être dite « *gestion financière saine* », elle devrait se baser sur une procédure financière bien établie ; ce qui ferait notre première hypothèse. Et concernant notre deuxième hypothèse il s'avère que les dirigeants détiennent une grande responsabilité dans l'exécution de la gestion financière de la sorte ils devront avoir « *ses compétences* ».

Pour pouvoir apercevoir la continuité de notre travail, après une brève explication des hypothèses, il est nécessaire de passer par la traduction de ces hypothèses en variables et enfin la modélisation théorique proprement dite.

3.2 Traduction des hypothèses en variable

Cette sous-section a une importante utilité, car c'est à travers elle qu'on peut apercevoir la continuité du devoir. Ainsi, afin de procéder aux traitements des informations recueillies, il est d'abord d'usage de traduire les hypothèses ci-dessus en variables statistiques. Pour notre cas, X_1 la première hypothèse et X_2 la seconde, ensemble les deux forment alors ce qu'on appelle les variables explicatives. Des variables qui pourront être des instruments pouvant entraîner une efficacité de la variable à expliquer, qui n'est autre que *la gestion financière efficace*, symbolisée par Y .

La démonstration numérique de tout ce qui a été antérieurement dit s'exprime de la forme suivante :

$$Y = X_1 + X_2$$

Où Y : *la gestion financière efficace des TPE* ;

X_1 : *application efficace de la procédure financière bien établie*, et

X_2 : *les compétences du dirigeant*.

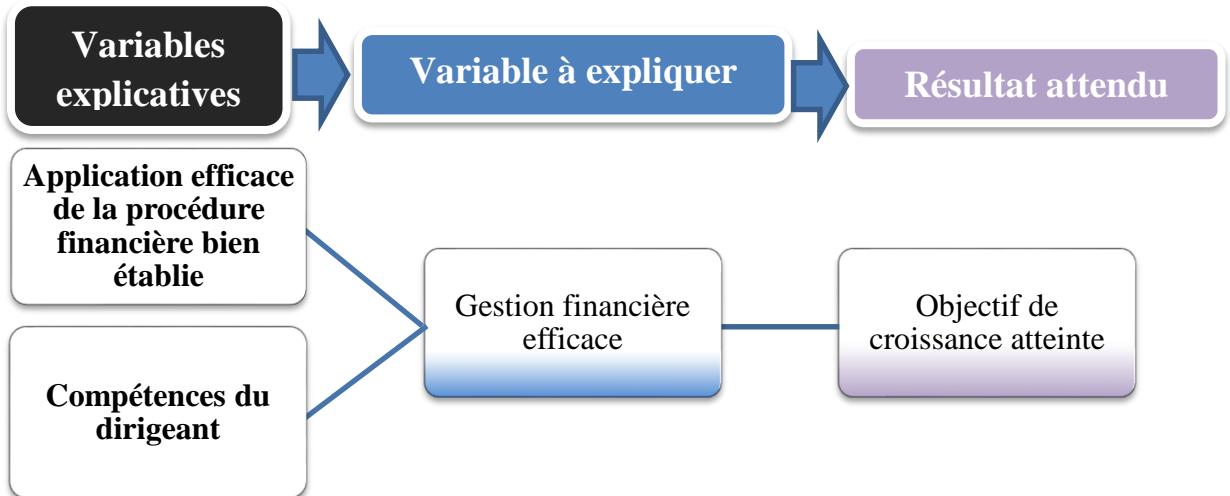
Pour cette formule, nous pouvons déduire qu'une gestion financière efficace repose sur une application efficace d'une procédure financière bien établie et des compétences du dirigeant.

Après avoir expliqué et émis ces traductions il est temps maintenant de passer à la présentation schématique de la modélisation théorique.

3.3 L'esquisse de la modélisation théorique

Modéliser les hypothèses en variables nous facilite à mieux comprendre leurs significations et leurs cohérences à la variable à expliquer. Ainsi nous allons exprimer sous forme de figure les relations logiques entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Elles peuvent alors se traduire de la manière suivante :

Figure 2 : Modélisation théorique des variables



Source : étude personnelle

Mettre sous forme de figure sera la plus logique pour expliquer les hypothèses de notre étude. En résumé, cette figure éclairent que l'application efficace de la procédure financière bien établie représenté par X_1 additionnée des compétences du dirigeant nommées X_2 favorisent l'efficacité de la gestion financière des TPE Y et si la gestion financière serait efficace, la croissance des TPE sera en perspective.

Maintenant, ce premier chapitre touche à sa fin, en conclusion, le « matériels et méthodes » ou la méthodologie d'approche est le fondement de toute démarche scientifique, le point de toute recherche. Il nécessite une connaissance approfondie du vif du sujet qu'est la gestion financière et notre domaine d'étude les TPE. Il passe nécessairement par la collecte des informations s'y rapportant. Ainsi, la première étape du travail fut la présentation des matériels utilisés englobant la zone d'étude et les TPE sans oublié de présenter une notion de base théorique se rapportant à notre recherche. La deuxième est l'utilisation des instruments pour accéder aux diverses informations à travers le questionnaire, la formule statistique qui sont les méthodes appliquées. Les informations ainsi recueillies de ces instruments sont à son tour fait l'objet d'une bonne méthode pour les traiter. De ce fait, l'utilisation des différentes méthodes de travail comme la méthode d'élaboration du questionnaire, la méthode d'analyse statistique et enfin la méthode de quotas sont utiles. Dernièrement une modélisation théorique est nécessaire pour bien comprendre le cœur de cette recherche. En somme, les trois volets nous ont permis d'avoir une idée sur la technique utilisée afin de découvrir ce qui est en cache sous notre thème « gestion financière des TPE et croissance », de procéder à la détermination des résultats observés. Mais quels sont ses résultats ? Sans tarder, nous allons répondre à cette question dans le deuxième chapitre de ce mémoire qui est le résultat.

DEUXIEME CHAPITRE

RESULTATS

Chapitre II : RESULTATS

Ce chapitre est axé sur la présentation des résultats concernant la gestion financière des TPE et croissance effectivement basé sur une gestion financière efficace. Comme la modélisation théorique a expliqué le pourquoi du choix de ces deux hypothèses qui ne restent que des suppositions. Ce qui fait qu'il convient maintenant de vérifier ces affirmations en faisant une descente sur terrain. Pour se faire, une enquête a été planifiée auprès des différents TPE résidant à Antananarivo. Des recherches pragmatiques qui convergeraient à obtenir des informations sur la procédure financière et d'identifier la portée de l'efficacité d'une gestion financière à travers une personne compétente des TPE malagasy. Ces informations feraient ensuite l'objet de traitement par corrélation afin de pouvoir procéder aux interprétations et analyses.

Des enquêtes se sont tenues auprès des trente (30) dirigeants des TPE tout en respectant les critères d'échantillonnage et les méthodes de collecte des données. Pour commencer, nous allons avancer la première section, qui nous relatera les résultats concernant l'application efficace de la procédure financière bien établie. Ainsi, pour rendre plus claire, les résultats descriptifs d'enquête sont énumérés suivant le questionnaire et traduits dans des tableaux de type simple et à double entrée ou TDE.

Section 1 : Résultats d'enquête sur l'application efficace de la procédure financière bien établie

Dans la présente section, nous allons présenter tous les résultats obtenus à propos de l'application efficace de la procédure financière bien établie des TPE enquêtées. Afin de présenter les résultats issus de cette première hypothèse, nous avons eu recourt à un processus relativement général, celle de la gestion financière en utilisant des indicateurs de gestion financière que nous prenons de base. Pour faire simple, nous devions donc avoir une vision plus générale du processus en sachons que la gestion financière s'intéresse à tous les flux financiers de l'entreprise. De leur origine à comment ventiler les ressources financières de l'entreprise. Commençons alors le processus par les affaires courantes qui sont en fait les différentes activités commerciales de l'entreprise.

1.1 Résultat sur la gestion quotidienne

Comme la tâche principale en gestion financière consiste à gérer les ressources et les moyens financiers nécessaires à l'exploitation et à l'activité, analysons en premier lieu la gestion quotidienne des TPE enquêtées. Comme chaque entreprise doit tenir quotidiennement les mouvements des entrées et sorties de fonds pour pouvoir évaluer et rendre plus facile la détermination des flux financiers dans une journée. Ainsi, la gestion financière permet de déterminer les déséquilibres dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Ces déséquilibres ont trait surtout aux liquidités (argent disponible dans l'entreprise) et à la gestion du fonds de roulement. Voyons à l'aide de ce tableau plus simple, le résultat concernant à ce propos.

Tableau 3 : Nombre d'entreprises enquêtées faisant ou non de la gestion quotidienne

X_i	N_i	F_i %
Faisant l'enregistrement	18	60%
Pas d'enregistrement	12	40%
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

D'après ce tableau chiffré, nous avons pu constater que parmi les petites entreprises sélectionnées 60% d'entre elles soit 18 parmi les 30 enquêtées font de l'enregistrement au jour le jour. Et 12 petites entreprises ne procèdent pas à l'enregistrement des flux quotidiennement, soit 40%. Mais parmi les 18 entreprises qui feront l'objet d'un enregistrement en général, certaines d'entre elles ne font que l'enregistrement des recettes ou des entrées de fonds seulement, par contre d'autres respectent la règle de la gestion quotidienne, comme le démontre ce tableau ci-dessous.

Tableau 4: Nombre des TPE respectant la règle de la gestion quotidienne

Enregistrement	N_i
Recettes seulement	3
Recettes et Dépenses ensemble	15
TOTAL	18

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

Ce résultat représente que 15 parmi les 30 respectent la loi de la gestion quotidienne. Et 3 entreprises n'enregistrent que les recettes seulement.

Et au niveau des instruments utilisés par ses TPE pour traiter ses informations comptables, avisons que le livre journal est la base de la tenue de la comptabilité. Le trésorier ou la trésorière devra le tenir à jour. Il enregistre toutes les recettes et dépenses au centime jour par jour. Un logiciel tableur ou un simple cahier peuvent faire l'affaire. Petites firmes comme telles feront donc le traitement simple, dévoilons alors cette méthode dans les tableaux ci-après :

Tableau 5 : Répartition des TPE selon leurs matériels de traitement comptable

Matériels	N _i	F _i %
Cahier	10	33%
Brouillard manuel	2	7%
Ordinateur	2	7%
Brouillard informatisé	4	13%
Autres ¹⁶	12	40%
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

Ce résultat représente que 10 parmi les 18 TPE faisant de l'enregistrement de ces mouvements de fonds dans une journée, représentant 33% des entreprises enquêtées enregistrent leurs mouvements journaliers manuellement dans un cahier simple ou cahier de caisse et 2 utilisent l'informatique soit 7%. Quant au brouillard, 20% l'utilisent comme matériels de traitement avec 7% de représentativités inscrites leurs informations manuellement et 13% informatisées. Les autres représentent les petites entreprises enquêtées sans traitement des informations comptables.

1.2 Résultat sur la production de l'information financière

Selon le guide annoté des MPE, les petites et micro entreprises doivent tenir quotidiennement un brouillard de banque, de caisse et de chèques postaux pour prendre en compte leurs recettes et leurs dépenses. Mais les petites entreprises peuvent les utiliser ensemble pour bien maîtriser leur traitement. Parallèlement, comme on a besoin de connaître la situation de la trésorerie. Il est nécessaire que les entreprises remplissent un livre de banque ou de caisse ou de chèques postaux à la fin de la journée ou de la semaine ou du mois suivant l'opération. Ainsi, compte tenu du résultat inscrit dans le tableau ci-dessous, on compte 6

¹⁶ « Autres » signifient ici nombre des petites entreprises ne faisant pas d'enregistrement de ces mouvements de fonds dans une journée

petites entreprises représentant 1/5 de la représentativité qui utilisent en même temps le brouillard de caisse et de banque suivi du livre de caisse et de banque comme démontre le tableau suivant.

Tableau 6 : Nombre des petites entreprises utilisant des brouillards et livres

Livre Brouillard	Caisse	Banque	Chèques postaux	Caisse et banque	TOTAL
Caisse	-	-	-	-	-
Banque	-	-	-	-	-
Chèques postaux	-	-	-	-	-
Caisse et banque	-	-	-	6	6
TOTAL	-	-	-	6	6

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

1.2.1 Les états financiers traditionnels : Le compte de résultat et bilan

Selon le PCG 2005¹⁷, le compte de résultat se définit comme un état récapitulatif des charges et des produits réalisés au cours de la période considérée. Par la différence des produits et charges, il fait apparaître le résultat net de la période. Ce document fait donc état de la performance des affaires de la compagnie. Le deuxième état financier que l'on retrouve de façon traditionnelle dans la comptabilité corporative est le bilan. Il se définit comme étant un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes. Ce document présente alors à une date donnée le patrimoine d'une entreprise. Dans notre échantillon, 7 entreprises parmi les 30 établissent des états financiers correctement, à savoir le bilan et le compte de résultat. Le reste qui représente 77% ne se soucient pas et n'ont pas l'intention d'établir les états financiers.

Tableau 7: Nombre des petites entreprises établissant des états financiers

Etats financiers	N _i	F _i %
OUI	7	23%
NON	23	77%
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

¹⁷ Article 111-1

1.2.2 Calcul des ratios

D'après notre recherche bibliographique, l'analyse des ratios constitue un outil important de la gestion financière pour l'entreprise de petite taille. Voyons alors le cas de nos entreprises enquêtées concernant l'utilisation des ratios qui se définit comme la combinaison des données financières provenant du compte de résultat et du bilan d'une entreprise pour obtenir des mesures de performance financière¹⁸.

Tableau 8 : Nombre des petites entreprises analysant des ratios

Ratios	N _i
Rentabilité seulement	6
Autre	1
TOTAL	7

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

D'après notre descente sur terrain, calculé par le comptable de l'entreprise, il est intéressant de noter que seul un dirigeant a mentionné consulter d'autres ratios que les ratios de rentabilité parmi les 7 TPE qui établissent les états financiers traditionnels.

1.2.3 Analyse du rendement du capital investi

En complément à l'analyse des chiffres et des ratios du compte de résultat, nous voulions savoir si le dirigeant procédait à une analyse et, ultimement, à un jugement du rendement de son entreprise, c'est-à-dire du profit réalisé exprimé en fonction de l'argent investi dans l'entreprise. Nous avons constaté une diversité dans les critères permettant de qualifier le rendement de l'entreprise.

Tableau 9 : Critères de comparaison pour juger du rendement de l'entreprise

Critères	N _i
Comparaison aux entreprises du secteur	-
Comparaison avec les autres opportunités de placement	1
Couverture des dépenses	4
Indicateurs non financiers	2
TOTAL	7

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

¹⁸ Selon Mayo et Rosenbloom (1975) dans Traduction libre, p.9, consulté en Juillet 2014

A l'égard de ce tableau, nous pouvons constater que parmi les 7 entreprises produisant des informations financières, aucune entreprise a mentionné comparer le rendement de leur entreprise à celui de leurs concurrents ou aux chiffres des autres entreprises du secteur. Une seule entreprise mentionne que pour juger de la qualité du retour sur le capital investi dans son entreprise, il compare avec le rendement que des placements de risque similaire auraient pu lui procurer. Le troisième critère mentionné pour juger la qualité du rendement de l'entreprise est la comparaison avec la couverture de dépense soit 4 TPE la pratique. Et enfin 2 disent qu'une année est satisfaisante si tous les projets prévus et désirés ont été accomplis, ou encore tout simplement si l'on a eu du plaisir à travailler dans l'entreprise, bien que cette réponse s'éloigne du domaine financier étudié dans cette recherche.

1.3 Résultat sur la gestion des flux financiers

La compréhension du fonctionnement de l'entreprise et la coordination de ses politiques financières requièrent une vision d'ensemble des flux financiers qui y circulent. Nous analyserons donc leur contenu qui peuvent en faites utiles pour notre recherche en gestion financière de la firme.

1.3.1 Gestion de trésorerie

En observant les recettes et le dépenses dans l'entreprise sur une période donnée (un mois ou un trimestre,...), un entrepreneur peut faire en sorte que les liquidités soient toujours suffisantes pour assurer le fonctionnement de l'entreprise afin de maintenir une trésorerie positive.

Tableau 10 : Nombre d'entreprises faisant la gestion de trésorerie

Gestion de trésorerie	N_i	F_i %
Oui	3	10%
Non	27	90%
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

On constate que 3 petites entreprises enquêtées suivent parfaitement la règle de la gestion de trésorerie. Et le 90% restant soit 27 TPE échantillonées ne pratiquent pas la gestion de trésorerie.

1.3.2 Evaluation des flux monétaires

D'après les principes généraux d'évaluation, toute entreprise doit évaluer le plus souvent ses flux monétaires. L'évaluation consiste dans la détermination des montants monétaires auxquels les éléments des états financiers sont comptabilisés et inscrits au bilan et au compte de résultat. Elle est valable lors de la comptabilisation initiale et, postérieurement à cette comptabilisation, au moins à chaque établissement des états financiers. Elle est valable aussi pour les petites entreprises. Lors de l'enquête effectuée, nos 30 petites entreprises ont dévoilé qu'elles utilisent souvent la méthode simple. Certaines utilisent une évaluation journalière, d'autres hebdomadaires et mensuels afin de bien équilibrer leurs activités et la rentrée d'argent. Résumons dans un tableau ci-après ce résultat.

Tableau 11 : Période d'évaluation des flux monétaires dans les TPE

Période d'évaluation	N_i	F_i %
Journalière	20	67%
Hebdomadaire	9	30%
Mensuel	1	3%
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

Ce tableau nous montre que la majorité des TPE visitée font de l'évaluation journalière. On compte environ 67% de l'ensemble. Les 9 TPE d'entre elles la pratique hebdomadairement et 1 seule fait mensuellement.

1.3.3 Contrôle des coûts

Pour que la gestion financière soit efficace, elle devrait aussi reposer sur le contrôle des coûts. Les principaux coûts supportés par les petites entreprises sont ceux des matières premières, de la main d'œuvre et de l'énergie. Sur ces trois postes, c'est celui des matières premières qui est le plus important, ensuite l'énergie.

Tableau 12 : Nombre d'entreprises faisant le contrôle de coût sur chaque coût contrôlé

Coûts contrôlés	N _i	F _i %
Matières premières	10	33%
Energie	10	33%
Main d'œuvre	-	-
Les 3 à la fois	4	13%
Autres ¹⁹	6	20%
TOTAL	30	100%

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies

D'après ce tableau, les TPE font du contrôle de coût mais ceux de manière différente. 10 d'entre elles préfèrent contrôler leurs matières premières. 10 aussi choisissent l'énergie comme coût contrôlé. 6 choisies de combiner les matières premières et l'énergie ou les matières premières avec la main d'œuvre, soit 20% de la représentativité.

1.3.4 Investissement

Dans le but de bien étudier la gestion financière d'une entreprise, une analyse de l'opération d'investissement doit être faite. Pour le cas des petites entreprises échantillonées, une décision d'investir est nécessaire pour rendre en marche leurs activités.

Tableau 13 : Investissement faits par les TPE

Investissements	N _i	F _i %
Matières premières	22	73%
Immobilisations	8	27%
Autres	-	-
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

Ce tableau montre que 22 petites entreprises enquêtées soit 73% investissent leurs argent dans l'achat des matières premières. La plupart d'entre elles œuvrent dans le secteur secondaire et seulement 8 qui représente 27% d'entre elles investissent dans les immobilisations. Ces entreprises sont presque des prestataires de service œuvrant dans le secteur tertiaire.

¹⁹ Combinations de matières premières et énergie ou matières premières avec main d'œuvre ou énergie et main d'œuvre.

1.3.5 Financement

Pour financer un projet, l'entreprise peut faire appel à des différents sources de financement²⁰ : fonds propres, quasi fonds propres et financement par endettement. Un des aspects déterminant de la stratégie financière est le choix de financement les mieux appropriés. Ces types de financement sont valables pour toutes entreprises. Alors, voyons ce cas pour les petites entreprises.

Tableau 14: Financement faits par les TPE

Financement	N _i	F _i %
Fonds propres	24	80%
Quasi fonds propres	6	20%
Endettement	-	-
TOTAL	30	100%

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies

Les TPE comptent sur leurs propres épargnes pour financer leur projet. Pour notre cas, 80% financent leurs projets par fonds propres et 20% choisissent de le financer par quasi fonds propres et aucune petite entreprise ne recourt à un mode de financement par endettement.

1.4 Résultats après analyse de la procédure financière : Pourcentage des résultats sur les 30 TPE enquêtées

Question 29 : Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous situer où en est votre entreprise sur la qualité de l'application de la procédure financière ?

Tableau 15: Tableau exprimant les opinions sur l'application efficace de la procédure financière bien établie

X ₁ ²¹	N _i	F _i %
1	12	40%
2	9	30%
3	6	20%
4	2	7%
5	1	3%
TOTAL	30	100%

Source : Auteur

²⁰ Cours de Gestion financière Approfondie, 4^{ème} année A.U 2012-2013, Département Gestion, Université d'Antananarivo

²¹ X₁ est la modalité qui réunit les variables sur une échelle de 1 à 4 par les répondant signifiant successivement : Aucune, Mauvaise, Moyenne, Assez bonne, Très bonne

Ce dernier tableau résumant la première hypothèse nous montre que la majorité des dirigeants enquêtés ont répondu «aucune » procédure a été établie. 30% ont jugé « Mauvaise» sa façon dont ils appliquent la procédure de la gestion financière. 6 trouvent qu'elle est « Moyenne » soit les 20%. Les avis plus favorable forment la minorité : 2 l'ont trouvé « Assez bonne », et un seul affirme applique « Très bonne » la procédure de la gestion financière.

Section 2 : Résultats d'enquête sur les compétences du dirigeant

Jusqu'à présent, nous avons su aborder la base de la gestion financière. Dans un second temps, nous avons pu analyser la procédure de gestion financière mis en application par les petites entreprises enquêtées. Ainsi, concernant la deuxième hypothèse, notre but est de découvrir la portée de l'efficacité de la gestion financière à travers une personne compétente. Afin de mesurer les compétences du dirigeant de ces 30 TPE, nous utilisons comme variables à analyser les cinq dimensions énoncées dans le premier chapitre. Et pour déterminer leurs profils, nous retenons particulièrement la variable type de formation. Les résultats descriptifs obtenus relative à ces différents variables sont relatés successivement ci-après.

2.1 Les profils des dirigeants des entreprises étudiées

Le questionnaire concernant les caractéristiques du dirigeant nous permet de présenter leurs profils. Ainsi, les réponses obtenues ont montré que la majorité de ces dirigeants sont âgés de 30 à 40 ans. Ce qui nous permette de discerner leurs efficacités dans la prise de décision, l'étape finale dans l'efficacité de la gestion financière. Pour illustrer, les tableaux ci-après exposent les caractéristiques propres des dirigeants étudiés.

Tableau 16 : Résultats concernant les âges des dirigeants

Age du dirigeant	N _i	F _i %
> 20	-	-
[20 – 30[5	17%
[30 – 40[14	47%
[40 – 50[8	27%
< 50	3	10%
TOTAUX	30	100%

Source : Auteur

Parmi les 30 dirigeants enquêtés, 47% des propriétaires de TPE étaient âgés entre 30 ans et 40 ans, 27% étaient âgés entre 40 ans et 50 ans et 5 dirigeants se situent entre 20 ans et 30 ans et enfin, 3 dirigeants soit les 10% étaient âgés de 50 ans et plus.

Tableau 17 : Profil du dirigeant des 30 TPE étudiées

Niveau de scolarité	N _i	F _i %
Niveau inférieur au diplôme d'études secondaires	6	20%
Diplôme d'études secondaires	4	13%
Diplôme d'un collège	9	30%
Baccalauréat	6	20%
Maîtrise ou diplôme supérieur	5	17%
TOTAUX	30	100%

Source : Auteur

Dans notre étude de cas, la plupart des propriétaires des TPE avaient atteint un niveau d'éducation postsecondaire : 30% possédaient une éducation de niveau collégiale, 20% étaient titulaires d'un baccalauréat et 13% étaient titulaires d'une maîtrise ou d'un diplôme supérieur. Pour 13% des propriétaires des TPE, le secondaire constituait le niveau de scolarité le plus élevé atteint et 23% des propriétaires n'avaient pas terminé leurs études secondaires.

2.2 Les compétences en matière de gestion

Dans notre cas, mesurer les compétences du dirigeant nécessite l'analyse de dimensions suivantes : la gestion administrative, comptabilité et finance, les ressources humaines, juridique et commercial. Sur ce, les réponses obtenues sur les questions posées aux dirigeants sont les résultats permettant la mesure de compétence. Ainsi, nous avons donc gardés le pourcentage de réponse des dirigeants.

Tableau 18 : Résultats descriptifs de la compétence du dirigeant

Variables analysées	Pourcentage de réponses des dirigeants (%)			TOTAL
	Très exacte	En partie vrai	Très inexacte	
Gestion administrative	50%	40%	10%	100%
Comptabilité et finance	30%	50%	20%	100%
Ressources humaines	20%	60%	40%	100%
Juridique	-	60%	40%	100%
Commercial	40%	60%	-	100%

Source : Auteur

Ces résultats nous montre que les dirigeants enquêtés s'intéressent plutôt au niveau de la gestion administrative car 50% ont mentionné « très exacte » et après au niveau commercial avec une proportion 40%, et au niveau de la comptabilité et finance 30%. Et concernant les ressources humaines 20% sauf leurs compétences en matière juridique nuls ont mentionné connaître « très exacte ».

2.3 La richesse des pratiques managériales

Pour cerner la richesse des pratiques managériales des entreprises, nous avons considéré auparavant les variables suivant : Communication, leadership, gestion de l'équipe, gestion des tâches et la gestion stratégique.

Tableau 19 : Résultats descriptifs de la richesse de pratique managériale

Variables analysées	Pourcentage de réponses des dirigeants (%)			TOTAL
	Très exacte	En partie vrai	Très inexacte	
Communication	10%	50%	30%	100%
Leadership		30%	70%	100%
Gestion de l'équipe	20%	20%	60%	100%
Gestion des tâches	20%	20%	60%	100%
Gestion stratégique	40%	60%	-	100%

Source : Auteur

En résumé, la combinaison de l'ensemble sur ces résultats permet de discuter sur la richesse de pratique managériale de nos dirigeants enquêtés. En effet, leurs réponses nous ont remarqué l'homogénéité au niveau de l'inexactitude de leur pratique managériale. Avec 70% pour le leadership, 60% au niveau de la gestion de l'équipe ainsi qu'à la gestion des tâches et enfin 30% pour la communication. Pourtant 60% des dirigeants ont précisés « en partie vrai » son degré de compétence au niveau de la gestion stratégique.

2.4 Domaine de prise de décision

Pour finir cette section se rapportant aux compétences du dirigeant, il ne faut pas oublier la prise de décision, du moins celles qui sont les plus importantes à la place du dirigeant. D'après Mintzberg, sur le type de décision rencontré le plus chez le dirigeant d'une petite entreprise, ce dernier aurait recours davantage aux trois types de décision : la décision basée sur les jugements, les intuitions et enfin basée sur les expériences. Vérifions alors à partir de nos entreprises échantillonnées.

Tableau 20 : Sur quoi s'appuie la décision

Fondements de la décision	N _i	F _i %
Jugements	6	20%
Intuitive	15	50%
Expériences	9	30%
TOTAL	30	100%

Source : Enquête auprès des 30 TPE, mars 2014

D'après notre recherche, les dirigeants des petites entreprises enquêtées présentaient des logiques décisionnelles différentes. La moitié utilise son intuition dans sa prise de décision. 30% basés sur leurs expériences soit 9 TPE et enfin 20% de proportionnalité auraient recours davantage à leurs jugements.

2.5 Résultats après analyse des compétences du dirigeant : Pourcentage des résultats sur les 30 TPE enquêtées

Question 36 : *Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous indiquer le niveau de compétence du dirigeant de votre entreprise ?*

Tableau 21 : Tableau exprimant les opinions des enquêtés sur leurs compétences

X ₁ ²²	N _i	F _i %
1	0	-
2	14	47%
3	9	30%
4	6	20%
5	1	3%
TOTAL	30	100%

Source : Auteur

Ces résultats sont issus du résumé de la deuxième hypothèse. Notre descente sur terrain nous a dévoilé que 47% des enquêtés trouvent que ses compétences sont « insuffisantes » et 30% «assez bonnes » soit 9 répondants et 20% soit 6 dirigeants ont trouvé leurs compétences « bonnes » enfin 3% dit être « excellentes ».

Section 3 : Présentation des résultats suivant la méthode statistique

Dans cette section, nous allons voir particulièrement les liens entre la variable à expliquer et les variables explicatives. Pour ce faire, nous référons aux formules statistiques pouvant faire sortir le coefficient de corrélation (*r*). Mais pour présenter clairement ces résultats, il sera préférable de dépouiller les résultats issus de la variable à expliquer avant de procéder au calcul du coefficient de corrélation (*r*).

²² X₁ est la modalité qui réunit les variables sur une échelle de 1 à 4 par les répondant signifiant successivement : Mauvaise, Insuffisante, Assez bonne, Bonne, et Excellente

3.1 Résultats sur la gestion financière et croissance actuelle dans les TPE

Question 42 : Sur une échelle comprise entre 1 à 5, êtes-vous d'accord sur l'idée que la maîtrise de la gestion financière constitue une stratégie importante pour contribuer dans la croissance de votre petite entreprise ?

Les réponses obtenues par la question posée à chacun des dirigeants des TPE enquêtées concernant leurs opinions à cette question qui vont être présentées dans un tableau. Nous avons noté sous forme d'échelle de Likert les réponses, une note allant de « **1 à 5** » qui signifie : **1 = En désaccord, 2 = Assez d'accord, 3 = Moyennement d'accord, 4 = D'accord et 5 = Fortement d'accord** avec la stratégie proposée. Voici le tableau récapitulant les réponses obtenues à ce sujet :

Tableau 22 : Résultats sur la gestion financière et croissance actuelle dans les TPE

X₁	N_i	F_i %
1	12	40%
2	10	33%
3	3	10%
4	3	10%
5	2	7%
TOTAL	30	100%

Source : Auteur

Ces résultats sont issus du résumé de la gestion financière et croissance constatée dans les TPE enquêtées. Ils montrent que la majorité des petites entreprises enquêtées se trouvent dans la note 1 « en désaccord » puisque 40% des entreprises le sont. 10 d'entre elles sont « assez d'accord » pour le cas qu'une gestion financière efficace les mène vers la croissance, représente 33% de la population étudiée. 3 de chacun ont répondu « Moyennement d'accord » et « D'accord » et enfin seulement 2 seulement sont « fortement d'accord ».

3.2 Corrélation entre la gestion financière efficace et l'application de la procédure financière bien établie

Cette sous-section traduit la première phase vers la réponse à la problématique de ce mémoire. On va voir le degré de dépendance entre la gestion financière efficace (Y) et l'application efficace de la procédure financière bien établie (X₁). On doit chercher le coefficient de corrélation d'Y et X₁.

Pour y arriver, il convient d'abord d'avancer le Tableau à Double Entrée ou TDE. Il croise les deux variables en question à savoir X_1 représenté par **l'application efficace de la procédure financière bien établie** et Y représenté par **la gestion financière efficace**.

Tableau 23 : TDE résultant du croisement entre la gestion financière efficace et l'hypothèse 1

X_1 Y	1	2	3	4	5	n_i
1	12					12
2		9				9
3		1	3	2		6
4				1	1	2
5					1	1
n_j	12	10	3	3	2	30

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies

Ce tableau nous montre en n_{22}^{23} qu'il y a 9 répondants faisant une mauvaise procédure financière sont assez d'accord que la gestion financière contribue à la croissance de son entreprise et ils trouvent simultanément le même avis, c'est-à-dire une note équivalente à 2. Par contre, cela n'arrive pas encore à définir complètement la corrélation qui y existe.

Dans le tableau ci-après, il découle les différents éléments qui permettent de déterminer avec exactitude le coefficient de corrélation reliant Y et X_1 . En suivant la méthode préétablie dans le chapitre I, on peut déduire de ce tableau que :

$$r_1 = 0,96$$

Le calcul montre que r_1 est supérieure à 0,8 voire 0,96. Ce qui signifie encore qu'il y a une très bonne corrélation entre la gestion financière et la procédure financière bien établie. Il sous-entend que la procédure financière influencerait la gestion financière des TPE.

Pour plus de détail encore voici un dernier tableau pour le calcul de r_1 .

²³Tableau à double entrée : croisant les deux variables en intégrant n_i : Le total des valeurs de chaque lignes et n_j : le total des valeurs dans chaque colonne et n_{ij} : les effectifs se trouvant entre les lignes et les colonnes.

Tableau 24: Corrélation entre la gestion financière efficace et l'application de la procédure financière bien établie

Y	X_i	1	2	3	4	5	n_i	$n_i * x_i$	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2$	$n_i.(x_i - \bar{x})^2$	$n_{ij} * x_i * y_j$
1	12						12	12	-1,03	1,0609	12,7308	12
2		9					9	18	-0,03	0,0009	0,0081	36
3		1	3	2			6	18	-0,97	0,9409	5,6454	57
4				1	1	2		8	1,97	3,8809	7,7618	36
5						1	1	5	2,97	8,8209	8,8209	25
n_j	12	10	3	3	2	30	61				34,967	166
$n_j * y_j$	12	20	9	12	10	63						
$y_j - \bar{y}$	-1,1	-0,1	0,9	1,9	2,9							
$(y_j - \bar{y})^2$	1,21	0,01	0,81	3,61	8,41							
$n_j(y_j - \bar{y})^2$	14,52	0,1	2,43	10,83	16,82	44,7						
$n_{ij} * x_i * y_j$	12	42	27	40	45	166						

Source : Auteur, 2014

Nous pouvons en déduire que la gestion financière de l'entreprise dépend fortement de la procédure financière bien établie car il existe une forte corrélation entre les deux variables. Reste à savoir du côté de la deuxième variable explicative qui est accès sur les compétences du dirigeant. Ce qui nous mène à la sous-section suivante.

3.3 Corrélation entre la gestion financière efficace (Y) et les compétences du dirigeant (X₂)

Axons l'étude vers la deuxième variable explicative. Nous allons voir quel degré de dépendance y a-t-il entre la gestion financière efficace et les compétences du dirigeant. A ce sujet il convient à son tour de chercher le coefficient de corrélation. Pour cela, il faut encore apporter une démonstration claire et précise. Reprenons donc les mêmes procédés. Comme le tableau n°21 a déjà fourni les premières informations nécessaires pour aboutir au calcul de r_2 , ci-dessous un deuxième tableau qui concourt à ce même but :

Tableau 25 : TDE résultant du croisement entre la gestion financière et l'hypothèse 2

X_i Y	1	2	3	4	5	n_i
1						0
2	12	2				14
3		8	1			9
4			2	3	1	6
5					1	1
n_j	12	10	3	3	2	30

Source : Etude personnelle reposant sur les données recueillies

L'enquête est caractérisée par la dominance des petites entreprises qui ont des compétences insuffisantes et de plus ils sont peu convaincus sur la fonction de la gestion financière dans la croissance de son entreprise. En effet, 12 de ces entreprises exercent cette mode de gestion et représentent 40% de la population totale. De plus 8 répondants sont non seulement dits qu'elles sont moyennement d'accord mais aussi ils affirment que leurs compétences sont largement moins d'être bonnes. En revanche, un seul reste modeste, elles représentent 3% de l'effectif total avec des excellentes compétences en affirmant l'efficacité d'une gestion financière saine dans la croissance de son entreprise. Pour plus de détail encore voici un dernier tableau pour le calcul de r_2 .

Tableau 26 : Corrélation entre la gestion financière efficace et les compétences du dirigeant

Y \ X _i	1	2	3	4	5	n _i	n _i * x _i	x _i - x̄	(x _i - x̄) ²	n _i .(x _i - x̄) ²	n _{ij} * x _i * y _j
1						0	0	-1,8	3,24	0	0
2	12	2				14	28	-0,8	0,64	8,96	32
3		8	1			9	27	-0,2	0,04	0,36	57
4			2	3	1	6	24	1,2	1,44	8,64	92
5					1	1	5	2,2	4,84	4,84	25
n _j	12	10	3	3	2	30	84			22,8	206
n _j * y _j	12	20	9	12	10	63					
y _j - ȳ	-1,1	-0,1	0,9	1,9	2,9						
(y _j - ȳ) ²	1,21	0,01	0,81	3,61	8,41						
n _j (y _j - ȳ) ²	14,52	0,1	2,43	10,83	16,82	44,7					
n _{ij} * x _i * y _j	24	56	33	48	45	206					

Source : Auteur, 2014

Basé sur les résultats que montrent ce tableau et en application de toutes les formules.

Après des étapes de calcul, le tableau n°26 ci-dessus est dressé et, à la lumière de ce tableau le chemin vers l'obtention du coefficient de corrélation reliant Y et X₂ devient de plus en plus clair. Par conséquent, il est maintenant ici possible de déduire r_2 . Alors il a été obtenu finalement que :

$$r_2 = 0,92$$

Ici, r_2 est donc le coefficient de corrélation entre Y et X₁. Après calcul, r_2 est définit par une valeur égale à 0,92. Ce qui explique que les compétences du dirigeant sont aussi plus cruciaux dans la gestion financière efficace car le résultat r présente une forte corrélation entre les deux caractères, notamment l'hypothèse 2 et la variable à expliquer.

En conclusion, ce deuxième chapitre nous a permis de dévoiler la gestion financière des TPE et croissance suite à l'utilisation du questionnaire que nous servons de guide. Pour être plus clair, nous avons divisé nos résultats en trois sections bien distincts afin de bien présenter les faits observés. Dans ce cas, nous avons remarqué que la majorité des TPE enquêtées implantées dans la zone d'étude ne suivent pas une procédure financière bien établie. Elles se concentrent parfois du côté technique et se contentent à ce que leurs activités font rentrer de l'argent. Par contre, d'autres ont conscient et procèdent plus ou moins à l'application de cette procédure financière. De plus, la quasi-totalité ont affirmé que ses compétences sont insuffisantes, c'est-à-dire n'a que peu de formation ou même n'a pas assez d'expérience pour diriger une petite entreprise. C'est ainsi que nous avons appliqué et calculé le coefficient de corrélation. Le résultat démasque que nous avons une meilleure prévision de dire que les hypothèses posées participent bel et bien à la contribution des objectifs de croissance à travers cette gestion financière. Ainsi, pour rendre plus réel, un dernier chapitre est indispensable, qui va tourner sur les discussions de notre étude afin de recourir à des recommandations.

TROISIÈME CHAPITRE

DISCUSSIONS

&

RECOMMANDATIONS

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Des matériels ont été utilisés et des méthodes ont été adoptées, en premier lieu, pour obtenir des informations autour du thème. Les résultats de l'enquête avaient collaboré à apporter la réponse à la problématique qui se posait. Ici notre étude ne devrait pas seulement s'arrêter au stade de l'obtention des résultats. D'où, l'intégration des discussions et recommandations dans ce dernier chapitre.

Dans ce dernier chapitre, les données recueillies auprès de nos entreprises seront analysées à la lumière de la problématique de l'étude et de la théorie sur la gestion financière. Ces concepts seront mis en relation les uns par rapport aux autres en tenant compte des hypothèses formulées. Ainsi, nous allons tenter de répondre à nos hypothèses de recherche en tenant compte des critiques, des opinions personnelles.

Dans un premier lieu sera abordée une vérification des deux hypothèses à l'aide de l'ensemble des données issues du chapitre « Résultats » ; il s'agit d'une interprétation suivi d'analyse inévitable de ceux-ci. Ensuite, ses hypothèses de base seront validées ou non à partir du coefficient de corrélation calculé dans le résultat. Dans une dernière section, qui conclura le corps de ce mémoire, on y regroupe l'ensemble des propositions et recommandations en vue de l'orientation de tout éventuel perspective.

Cette dernière rubrique de l'ouvrage constitue donc le cœur même de ceci car y réside l'ensemble de données et explications pouvant contribuer à une contribution au sein de la gestion d'une petite entreprise.

Section 1 : Discussions relatives aux résultats obtenus

Cette section a une grande importance parce qu'elle est le complément du deuxième chapitre, qui est le résultat. Dès notre introduction, nous avons posé comme hypothèse première : « Une gestion financière saine repose sur l'application efficace de la procédure financière bien établie ». Et la seconde hypothèse se reformule comme suit : « Une bonne exécution de la gestion financière requiert des compétences du dirigeant ». En ce sens, nous essayons d'analyser les faits observés afin de porter un jugement sur nos hypothèses. Cette section sera alors composée successivement par : les analyses et interprétations des résultats sur les deux variables explicatives afin de les validées.

1.1 Vérification de la première hypothèse

Pour qu'une gestion financière soit efficace pour les TPE, elle doit accomplir les étapes suivant en commençant par : la gestion quotidienne, la production de l'information financière, la gestion de trésorerie, le contrôle des coûts et ayant les meilleurs choix sur les modes d'investissement et de financement. Donc, d'après l'enquête effectuée, nous n'en

avons qu'une entreprise qui applique efficacement cette procédure. Les autres sont alors dites moins compétents en termes de gestion financière. Mais cela varie selon leurs activités. Il existe des petites entreprises ayant des activités simples et des activités en envergures. C'est pour cela que nous trouvons des petites entreprises qui disent qu'elles suivent assez bonne cette procédure même si leur traitement s'arrête sur la gestion de la trésorerie. Mais certaines disent qu'elles suivent plus ou moins cette procédure car elles procèdent à la gestion quotidienne et au contrôle des coûts seulement.

Nos enquêtes nous ont pu donc dévoilés qu'il est nécessaire de suivre la procédure financière bien établie en matière de gestion financière. Qu'en est-il pour chacun de ses étapes ?

1.1.1 Discussion sur la gestion quotidienne

D'après l'enquête, nous avons constaté que la plupart des TPE ne s'intéressent pas vraiment à gérer quotidiennement leurs flux financiers. Elles s'intéressent tout simplement à ce que leurs activités ressortent de profit. On enregistre parmi eux 40% de l'ensemble. Un chiffre un peu décevant car presque atteignant la moitié des représentativités. Alors que la gestion quotidienne devrait être obligatoire pour chaque entreprise même les petites car c'est la moindre geste pour suivre la règle de la gestion financière.

L'explication de ces 2/5^{ème} représentativités se porte effectivement sur l'ignorance des procédures à suivre, la routine et le fait que l'entreprise est familiale sont les causes profondes de ce fléau. C'est pourquoi l'entreprise reste toujours la même dès le début jusqu'à maintenant parce que du jour en jour le dirigeant se contente seulement à maximiser le prix des produits qu'il achète pour avoir du bénéfice donc ce sera impossible pour eux de voir croître son entreprise. De plus, le dirigeant n'a pas l'intention d'adopter des méthodes et matériels de traitement qui pourraient être utiles pour son cas.

Néanmoins, d'autres petites entreprises ont procédé à différentes méthodes de traitement que ce soit manuellement ou informatisé. D'après le résultat, on compte environ 40% des petites entreprises qui choisissent la méthode manuelle pour enregistrer leurs informations comptables au jour le jour. Le fait de choisir cette méthode n'est pas au hasard dit les répondants car vu leurs tailles, leurs manques d'expériences en matière de finance et du traitement, leurs activités simples, le manque des matériels informatiques et l'ignorance de leurs applications qui leurs conduisent à appliquer cette manière la plus simple. Mais cela fait partie quand même d'un moindre geste pour gérer la situation financière. D'autres ont choisi l'informatique comme méthode de traitement au jour le jour. On compte 20% de l'ensemble.

1.1.2 Discussion sur la production de l'information financière

Plusieurs matériels peuvent être utilisés pour traiter les informations comptables, partant des matériels les plus simples jusqu'aux matériels les plus sophistiqués, entre autres le cahier simple, l'ordinateur, les brouillards, les livres et les états financiers. Mais d'après le résultat de l'enquête 40% des petites entreprises trouvent que la gestion financière n'est pas essentielle pour eux dans l'atteinte de l'objectif de croissance de plus ils ont mentionné qu'elles préfèrent seulement de la prévision pour faire sortir leur résultat.

D'autres utilisent quand même du cahier pour traiter leurs informations comptables et financières. On compte 33% de l'ensemble. C'est le minimum de traitement qu'elles ont adopté pour vérifier les flux financiers et rechercher le bénéfice. Toutefois, 2 petites entreprises parmi les 30 choisies ont utilisé l'ordinateur comme matériels mais 2 d'entre elles traitent leurs informations d'une manière simple dans le cahier et 4 choisissent de traiter leurs informations dans des brouillards informatisés. Le fait de choisir l'ordinateur est simple car le dirigeant souhaite que son entreprise suive la technologie afin de faciliter le traitement et réduire la perte de temps.

En ce qui concerne les matériels de traitements les plus adéquats pour les petites entreprises, notamment l'élaboration des brouillards, des livres que ce soit de caisse ou de banque ainsi que les états financiers. L'enquête montre des résultats insatisfaisant car 6 seulement les font. Elles ont choisi de procéder à l'élaboration des brouillards, des livres de caisse et de banques car elles ont une relation avec des institutions financières. D'où l'importance d'utiliser les deux matériels cités précédemment afin de bien contrôler les mouvements d'argent qui circulent dans leur entreprise et banque.

Et concernant les états financiers, son analyse constitue l'étape la plus importante de la gestion financière des affaires courantes or que les TPE enquêtées ne soucient guère son élaboration, en effet il n'y en a que 7 entreprises parmi les 30 l'établir correctement, à savoir le bilan et le compte de résultat. Donc c'est normal s'il y en a peu qui calcul sa rentabilité à travers les ratios. De ce fait, une seule entreprise connaisse particulièrement la santé financière de son entreprise.

1.1.3 Discussion sur le rendement du capital investi

Concernant le jugement du rendement de son entreprise, c'est-à-dire du profit réalisé exprimé en fonction de l'argent investi dans l'entreprise. La démarche est similaire pour l'ensemble des petites entreprises rencontrées. Leur premier objectif est de pouvoir juger, qualifier les informations financières à leur disposition. Comme une donnée seule ne signifie rien. Il importe de la comparer avec une certaine mesure ou un étalon afin de juger si les

affaires vont bien ou non. Ainsi, à part de comparer les résultats du mois aux résultats du mois précédent. Nous avons demandé aux répondants s'ils les comparent avec d'autres mesure pour pouvoir définir la croissance de son entreprise. Sauf qu'il est normal que la comparaison avec les autres secteurs ou les autres concurrences sont impossible, deux principales raisons expliquent cette situation : premièrement il est impossible de trouver des entreprises ayant un portrait commercial similaire ; les compétiteurs ne sont pas identiques aux entreprises étudiées pour qu'une comparaison intéressante et pertinente soit réalisée et deuxièmement, même lorsque des entreprises comparables existent, le dirigeant n'a pas accès à leurs résultats. Les données n'étant pas disponibles, la comparaison est impossible. Et 4 dirigeants ont répondu être satisfaits du rendement s'ils peuvent couvrir aisément les dépenses de l'entreprise et de disposer d'un surplus de liquidités par la suite. Pourtant 2 dirigeants ont mentionné qu'ils sont satisfait si tous les projets prévus et désirés ont été accomplis, ou encore tout simplement s'ils ont eu du plaisir à travailler dans l'entreprise. Bien que cette réponse s'éloigne du domaine financier étudié dans cette recherche, il est important de l'inclure dans nos critères puisqu'elle est révélatrice de l'état d'esprit des dirigeants des entreprises étudiées. Et pour finir, un seul dirigeant a mentionné qu'il fait une comparaison avec les autres opportunités de placement. Il mentionne que pour juger de la qualité du retour sur le capital investi dans son entreprise, il compare avec le rendement que des placements de risque similaire auraient pu lui procurer. Si le rendement de son entreprise est supérieur, il est satisfait. Cette analyse démontre une belle compréhension du phénomène des coûts d'opportunité qui désigne la perte des biens auxquels on renonce lorsqu'on procède à un choix, autrement dit lorsqu'on affecte les ressources disponibles à un usage donné au détriment d'autres choix. C'est le coût d'une chose estimé en termes d'opportunités non-réalisées, ou encore la valeur de la meilleure autre option non-réalisée.

1.1.4 Discussion sur la gestion de la trésorerie

Puisque nous avons constaté un grand nombre de TPE ne pratiquant pas la gestion quotidienne, il est fort probable que la gestion de trésorerie est plutôt délaissée par les TPE. La raison est simple, puisqu'il n'y a pas de gestion quotidienne alors pas de gestion de trésorerie. Toutefois, nous rencontrons certaines qui font de la gestion quotidienne mais pas de gestion de trésorerie, l'ignorance et le manque d'expérience en la matière est la seule cause. Ainsi, le résultat montre 90% des TPE ne pratiquent pas la gestion de la trésorerie.

1.1.5 Discussion sur le contrôle de coût

On a remarqué que toutes les petites entreprises font du contrôle sur leurs coûts. Un point fort à constater car c'est à partir de ce contrôle qu'elles doivent estimer la tarification correcte de leurs produits pour ne pas compromettre les bénéfices. En majorité, ce sont les matières et les énergies comme l'électricité qu'elles ont contrôlé le plus souvent. Ceci est indéniable puisque ces deux éléments font partie des forces et vitalités pour rendre en marche l'entreprise.

1.1.6 Discussion sur l'investissement

Puisque les TPE sont plutôt fragiles en termes d'argent, nous avons constaté qu'elles ne font pas de grand investissement que rarement. La plupart de leurs investissements se concentrent sur les matières premières car d'après l'enquête 73% investissent sur cette branche. Le choix ne fait pas au hasard et logique puisque les matières premières sont des matières très utiles pour eux afin de tourner leurs commerces malgré leurs investissements lors de l'ouverture de leur entreprise. Par contre, d'autres investissent dans des matériels plus performants pour produire davantage que l'on appelle immobilisations. On compte parmi eux 20% de l'ensemble mais la plupart ont des soucis sur le redressement d'un tableau d'amortissement pour ses immobilisations, même il n'y en a pas.

1.1.7 Discussion sur le choix de financement

La quasi-totalité des TPE ont choisi de financer leur projet par fonds propres. Vu les difficultés qu'elles subissent et leurs fragilités. Elles n'ont pas les moyens de recourir un emprunt auprès des établissements financiers. Malgré leurs tailles et leurs activités qui sont encore fragiles et simples, les institutions financières ne les octroient pas de crédit suffisant pour élargir leurs activités. Et même si elles préfèrent recourir un bon financement, elles préfèrent aller chez les petites institutions financières comme OTIV, CECAM, MICROCRE...parce que ces dernières les octroient de crédit mais pratiquent un taux de remboursement élevé. En conséquence, leurs fonds propres leur suffisent tout simplement pour rendre en marche leurs activités et d'après l'enquête, on compte 80% qui choisissent ce mode. Par contre, on trouve quelques TPE représentants 20% de l'échantillon qui choisissent de financer leurs projets par leurs fonds propres et des emprunts à moyen terme venant de l'extérieur car leurs activités sont presque élargies. D'où, elles sont capables de rembourser leurs dettes au fur et à mesure.

Ce qui nous permet donc de confirmer l'hypothèse selon laquelle une gestion financière saine repose sur l'application efficace de la procédure financière bien établie. Nous allons, par ce qui suit, valider la deuxième hypothèse.

1.2 Vérification de la deuxième hypothèse

Comme nous avons procédé précédemment, nous allons d'abord présenter les interprétations des résultats puis la validation de la deuxième hypothèse.

Comme le chef d'entreprise doit avoir certaines aptitudes et compétences, une volonté de croissance, ambition de croissance, intention de croissance ou même une aspiration à croître car « la décision de faire croître une entreprise est la première décision stratégique que tous les entrepreneurs doivent prendre²⁴. » Comme les objectifs de tous les dirigeants sont différent, comme quoi certains privilégient la pérennité et une vision patrimoniale alors que d'autres privilégient la maximisation de leurs profits, une vision entrepreneuriale et la croissance. Ainsi les typologies de dirigeants ont bien permis de rendre compte de la dimension hétérogène de la volonté de croissance des entrepreneurs. Pourtant concernant leurs compétences en matière de gestion financière que peut-on alors discuter suivant notre enquête effectuée auprès de ses 30 TPE ?

Toutefois, un environnement complexe et une organisation plaçant l'avenir de la firme entre les mains d'un dirigeant inexpérimenté, non qualifié et presque faisant seulement des études secondaire qui constituent l'essentiel des facteurs de fragilité des TPE dans la zone d'étude. Ces raisons expliquent également leurs chutes dès la création au développement. En plus, la nomination par succession du dirigeant de l'entreprise pour les entreprises familiales met encore en question la capacité entrepreneuriale des dirigeants car leurs formations se font uniquement par expérience en regardant et en apprenant la façon de diriger de celui qu'il a précédé. Ce qui fait que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant peuvent entraîner la réussite ou la chute de l'entreprise. Dans ce cas, la compétence du dirigeant en matière de gestion financière est en jeu. Parfois on rencontre certains qui ne savent pas gérer leur situation financière et dès fois, certains qui essayent de gérer la situation mais d'une manière insuffisante alors que l'évolution et le développement des TPE malagasy dépendent beaucoup de la qualification, des diplômes et des expériences antérieures de l'entrepreneur comme les autres entreprises. Ainsi, la gestion financière est un grand axe incontournable dans une entreprise qu'on doit veiller à perpétuité.

²⁴Selon Gilbert dans « Le dirigeant de PME de croissance serait-il altruiste ? » par Didier Grandclaude, p.3

Nous pouvons dire alors que d'après nos enquêtes sur terrain, notre deuxième hypothèse stipulant qu'une bonne exécution requiert des compétences du dirigeant est affirmé. Dans ce qui suit, nous allons vérifier cette hypothèse sur le cas des dirigeants enquêtés.

1.2.1 Discussion sur le profil des dirigeants

Comme les différents variables du profil des dirigeants sont un facteur antécédent à l'intention de croissance, sur quoi notre deuxième hypothèse a été définit. En effet, les dirigeants ont été désignés pour entamer notre recherche pour leur fonction dans l'entreprise. Ils dirigent et détiennent le pouvoir, ils ont aussi la capacité d'accomplir une action.

Les dirigeants sont alors responsables de leurs décisions sur l'entreprise. Par ces raisons, il est nécessaire de faire quelques précisions sur leurs caractéristiques.

Age : L'âge du dirigeant peut accéder à la détermination de sa compétence au niveau de prise de décision et à la politique de direction. Au fur et à mesure de l'âge, le dirigeant a percé des expériences, des facultés dans divers domaine pour surmonter les difficultés de l'entreprise. En conséquence, avec des pratiques acquises, le chef se familiarise avec ses compétences par la rapidité à prendre telle décision.

Expériences professionnelle : L'expérience professionnelle indique le parcours professionnel du chef d'une TPE. On peut évaluer à partir de cette traversée professionnelle le niveau de compétence du dirigeant. On trouve également, des différents postes qu'il a occupé auparavant, sa place dans l'ancienne organisation ainsi que sa façon de diriger une équipe. L'examen de ces expériences amène à déterminer logiquement le degré de compétence du chef qu'il met à la disposition de l'entreprise.

Niveau d'études : En plus de l'expérience professionnelle obtenue, il est très important d'identifier le niveau d'étude du dirigeant car particulièrement, à partir de l'évaluation de son cursus, on peut procéder d'établir une conclusion sur sa compétence. L'analyse de cette variable permet de savoir si le dirigeant a fait des études concernant la gestion d'entreprise ou non. C'est le moyen le plus utilisé communément pour mesurer la compétence d'un chef. En outre les techniques modernes de direction requièrent beaucoup plus de capacités. Par conséquent, le niveau d'étude du chef détient une place importante pour engager ces compétences dans la direction.

Formation : La formation des directeurs de PME s'appuie souvent sur les principes généraux de la direction et de l'administration. Elle se focalise aussi sur les tâches plus spécialisés nécessitant des structurations avant d'être examinées²⁵.

²⁵ Publication du B.I.T dans le livre « au service de la petite industrie » 1961/Etudes et documents n°61

De ce fait, il est nettement clair que la décision soit, non seulement rapidement prises, mais aussi correcte. Ainsi, cette partie consiste donc de faire une précision sur le niveau et les nombres des formations suivies par le chef car ceux-ci représentent un impact sur la réalisation des activités.

Autrement dit, les formations permettent aux chefs d'entreprises, au moyen d'exemples pratiques, de se faire une idée générale des éléments fondamentaux qui jouent un rôle dans la marche de leur entreprise et de la contribution que peuvent apporter certaines techniques de direction bien choisies à la solution des problèmes qui se posent à eux. D'où la prise en compte de l'importance de la formation pour mesurer la compétence du dirigeant.

1.2.2 Discussion sur les pratiques managériale

Afin de parvenir à identifier les richesses des pratiques managériales dans une TPE, nous avons distingué auparavant que les éléments suivants servent de référence : *Communication, leadership, gestion de l'équipe, gestion des tâches et la gestion stratégique*. Les résultats obtenus indiquent que la pratique de ces éléments déterminants de la pratique managériale est faible au niveau de la direction de ces TPE étudiées. Ainsi, il est indispensable de faire une précision sur ces variables pour qu'elles aient vraiment d'une importante valeur.

D'abord, **la communication** est mesurée au moyen de la fréquence de la communication entre les dirigeants et ses subordonnés et de l'étendue de la diffusion de l'information. La circulation facile de l'information détermine également cette variable et la transmission fidèle des messages ainsi que la compréhension adéquate des messages diffusés sont les plus importants.

Ensuite, **le leadership**, c'est des compétences qui, comme toutes les compétences, peuvent être acquises et développées. On ne naît pas leader, on le devient. Quelles sont ces compétences ? Un leader est capable de définir une vision enthousiasmante du futur ; communiquer de manière à capter l'attention et créer une communauté de compréhension ; susciter la confiance par la constance et la fiabilité et enfin avoir une image positive de lui, contagieuse pour les autres.

La gestion de l'équipe, la notion d'équipe est bien plus que la seule juxtaposition d'individualités différentes : lorsqu'un groupe choisit délibérément de former une équipe pour réaliser un projet, l'objectif commun c'est le projet donc c'est comme une activité de la veille qui est mesurée par l'anticipation des changements de l'environnement, et par l'étendue des activités. Ainsi, la veille est aussi mesurée par la recherche active de marché/produit tout en mobilisant au sein de l'entreprise une équipe de veille compétente.

La gestion des tâches c'est d'être efficace dans la coordination qui est mesurée par six variables : la clarté et le partage de la vision de la direction, l'efficacité du leadership exercée par celle-ci, la coordination étroite des activités des dirigeants, la facilité de la collaboration entre les départements, et le recours des groupes de travail pour mener avec succès des projets importants.

Et enfin **la gestion stratégique** est mesurée par la poursuite de la croissance, en se positionnant volontaire parmi les leaders des entreprises. Il en est de même du désir d'être le premier à offrir de nouveaux produits, la poursuite des objectifs, et de la planification des activités à temps.

1.2.3 Discussion sur les modes de prise de décision

Nous nous intéressons dans cette recherche à l'étude des modes de prise de décision dans les TPE. Les dirigeants sont souvent décrits comme prenant les décisions stratégiques de façon personnalisée. D'après notre recherche, la moitié des entreprises enquêtées affirment recourir à l'intuition dans son mode de prise de décision. En revanche, il y en a 30% sur l'expérience et 20% sur le jugement. Même si la notion de l'intuition peut être vue à travers trois indicateurs comme le recours à l'expérience, le recours au jugement et l'utilisation de pressentiments.

Les expériences sont la mémoire accumulée des impressions passées, des actions et des accomplissements. Le degré du recours aux expériences antérieures des décideurs est utilisé comme indicateur de l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision. Il est prétendu qu'avec une expérience croissante, une personne compte de plus en plus sur son intuition pour la prise de décision. En revanche, le débutant tendra à utiliser davantage les principes qu'il a appris durant son éducation. Plusieurs dirigeants valident cet indicateur en avançant que les processus intuitifs, en partie, ont été basés sur des entrées des faits et des expériences acquises au cours des années. Même si nous pouvons évoquer que l'intuition et le jugement peuvent être vus en tant que concepts synonymes. Ainsi, ce sont donc les aptitudes propres aux dirigeants qui les aident à voir ce que les autres ne voient pas et à prendre en compte des facteurs que les processus logiques ne peuvent manipuler. Pour finir, la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont l'entrepreneur propriétaire en porte la responsabilité.

Cette première section touche à sa fin. Elle a pu émettre les différentes analyses et discussions relatives aux résultats obtenus du chapitre précédent en affirmant nos deux hypothèses de départ. Maintenant, entamons les discussions relatives aux résultats de coefficient de corrélation r pour avoir l'exactitude de cette affirmation.

Section 2 : Analyse des résultats suivant la méthode d'analyse : coefficient de corrélation

Dans cette section, parlons des corrélations entre Y avec X_1 et X_2 . Deux coefficients qui se rapprochent de la logique à propos de la loi qu'elle stipule, ont été obtenus et nous allons présenter dans le tableau ci-après. A rappeler que cette loi annonce scrupuleusement que le résultat obtenu devrait être réel compris entre -1 et 1 pour mesurer le degré de dépendance linéaire entre les 2 caractères X et Y observés. Ainsi, force de constater d'après les calculs, nous avons 2 r qui suivent bien cette règle et ils se ressemblent en un seul point, la forte corrélation, c'est-à-dire les deux hypothèses participent bien à l'efficacité de la gestion financière.

Tableau 27 : Comparaison des relations entre Y, X_1 et X_2

Corrélations	Valeurs des coefficients de corrélation
Entre Y et X_1	$r_1 = 0,96$
Entre Y et X_2	$r_2 = 0,92$

Source : Travail personnel

D'après ce tableau, r_1 est supérieur à r_2 signifie que l'hypothèse 1 ou l'application efficace d'une procédure financière bien établie est encore plus proche de la gestion financière si on veut avoir son efficacité. Cela ne veut pas dire que l'hypothèse 2 est loin d'être en relation avec la variable à expliquer mais moins allégée par rapport à l'hypothèse 1.

Ainsi, appliquer efficacement la procédure financière bien établie est le mieux adapté pour les TPE si elles veulent voir leurs gestions financières saines. Car une bonne gestion financière est un atout essentiel dans le bon développement organisationnel et fait partie intégrante de la gestion de projet. La gestion financière est donc un instrument indispensable permettant une organisation du programme des activités. Des systèmes solides de gestion financière permettent à l'organisation d'être plus apte à contrôler ses propres affaires. Sans cela, l'avenir reste incertain : il pourra être difficile de prévoir l'épuisement des ressources financières et surtout, il pourra être difficile de financer des projets.

Sur ceux, cette deuxième section est terminée, elle nous a pu dévoiler les différents analyses se rapportant à nos résultats d'enquête. Actuellement, il est temps de passer aux recommandations.

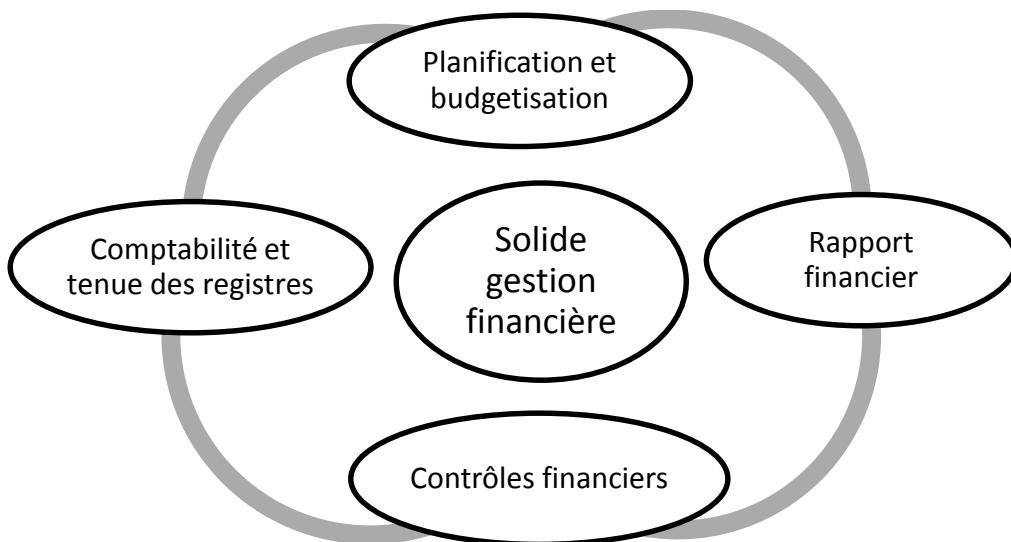
Section 3 : Recommandations

La section première de ce chapitre avait montré que presque la totalité des petites entreprises visitées ne pratiquent pas avec efficacité sa gestion financière, cela s'explique par la faible compétence des dirigeants mais la vrai raison c'est que ses dirigeants ne perçoivent pas l'efficacité de la gestion financière dans son objectif de croissance, c'est pourquoi ses TPE enquêtées n'appliquent même pas la procédure financière. Ceci nous mène donc à cette section qui va être consacrée aux propositions réalisables pour aider les TPE dans l'atteinte de son objectif de croissance. De ce fait, ce volet se compose essentiellement des recommandations au niveau des éléments de la gestion financière.

3.1 Recommandations sur les éléments de la gestion financière

La gestion financière est une partie importante de la gestion de projet et ne doit pas être considérée comme une activité à part réservée au comptable. La gestion financière implique donc la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières d'une organisation pour atteindre des objectifs. Il n'existe pas de système de modèle financier approprié à toutes les organisations. Cependant, certains éléments de base doivent être mis en place pour permettre de bonnes pratiques en matière de gestion financière.

Figure 3 : Modèle financier approprié aux TPE



Source : Investigation personnelle

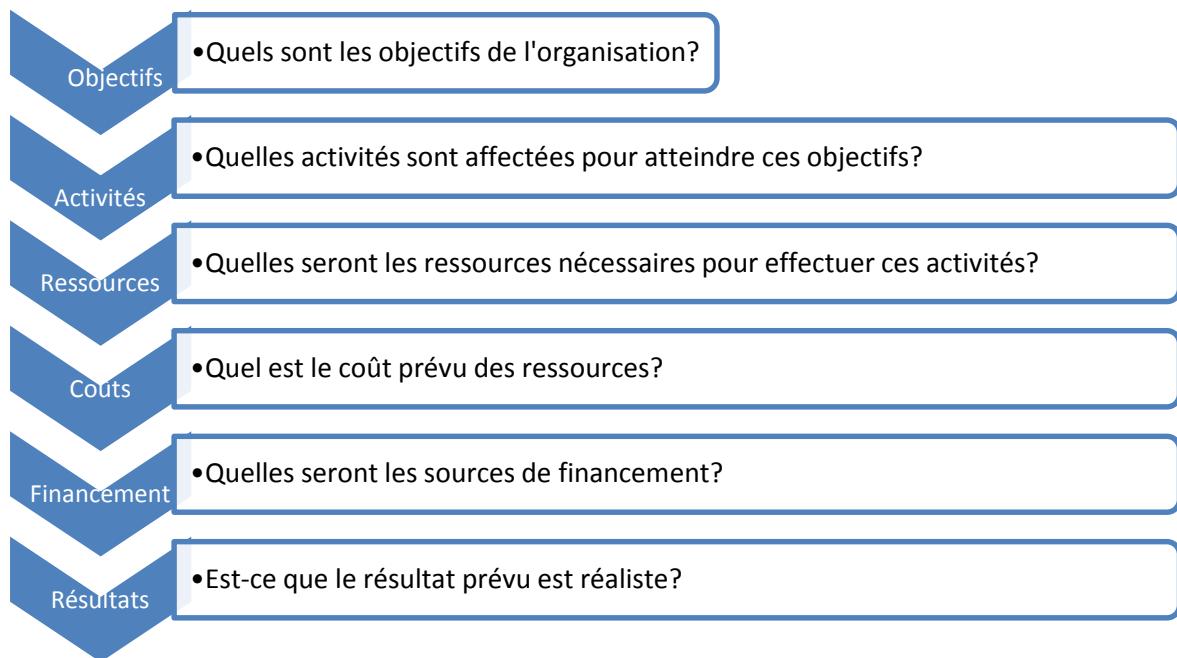
3.1.1 Planification et budgétisation

La planification est fondamentale au processus de gestion et suppose de prévoir l'avenir. L'existence ou l'absence de la planification conditionne la survie des TPE. En effet, la planification est l'activité la plus importante dans la survie d'une entreprise, elle est encore plus importante pour les petites entreprises que pour les grandes entreprises, puisque l'entreprise de petite taille possède moins de ressources financières et moins de personnel, elle doit mieux planifier ses activités, sa marge de manœuvre face à l'erreur étant fort restreinte.

Nous devons donc recommander à nos entreprises cette planification car cette activité était souvent négligée en petite entreprise, les dirigeants des TPE étudiées semblent peu se préoccuper de la planification, tant générale qu'opérationnelle. Et même lorsqu'il y avait, elle avait été faite à court terme ou pour un an ou moins. Les dirigeants sont trop pris dans la gestion quotidienne, ne pouvant se libérer pour planifier et même ils n'ont pas d'intérêt pour ce type d'activité puisqu'ils possèdent davantage techniques que des aptitudes de gestion. Ils privilégient ainsi les tâches basées sur l'action (l'opérationnel) que les tâches basées sur la réflexion (l'administration). Ainsi, la recommandation avancée pour nos entreprises est de laisser beaucoup de temps à la planification car elles devraient passer par celle-ci si elles ont besoin de définir clairement son orientation et de suivre l'évolution de son entreprise. Ainsi, la planification financière peut les aider à faire croître son entreprise de manière rentable. Elle peut également améliorer son capacité à anticiper des problèmes potentiels tout en adaptant aux changements qui peuvent survenir.

Et concernant le budget, c'est la pierre angulaire de tout système de gestion financière car il joue un rôle essentiel dans le suivi de l'utilisation des fonds. Le processus de budgétisation devrait être un exercice bien coordonné et consultatif. Le processus de préparation du budget implique un certain nombre de questions :

Figure 4 : Processus de budgétisation

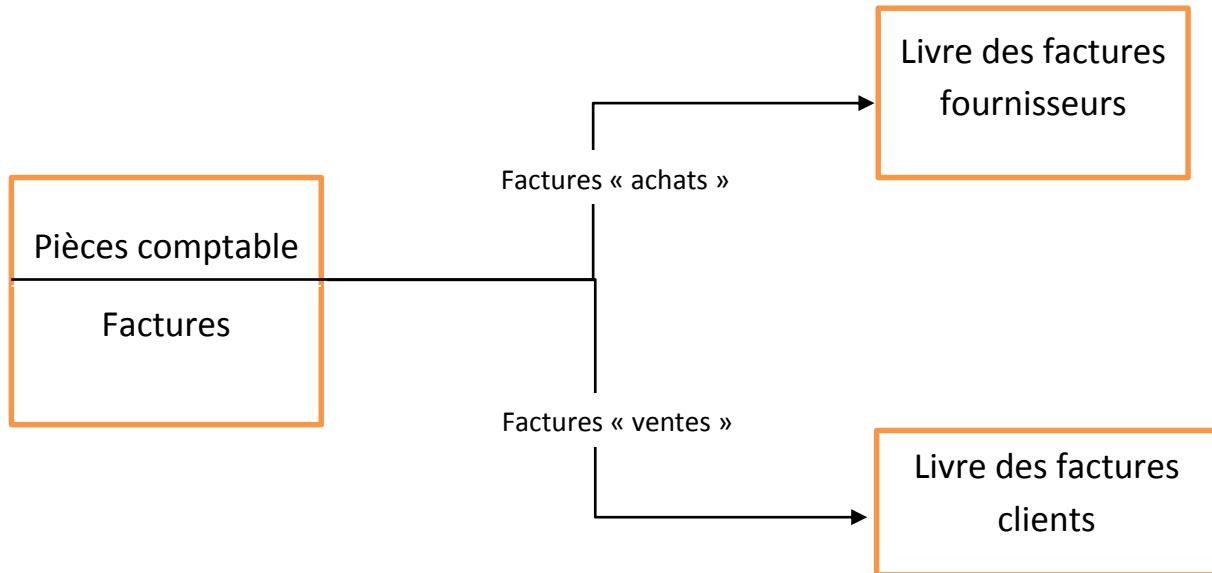


Source : Investigation personnelle

3.1.2 Comptabilité et tenue des registres

Toute entreprise doit conserver toutes ses factures que ce soit de ventes ou d'achats afin de bien distinguer ceux qui sont encaissés et dépensés. Cette affirmation est aussi valable pour les petites entreprises. Ainsi, elles devront conserver toutes ses factures parce que ce sont des pièces justificatives comptables. Le justificatif comptable est l'élément de base de toute comptabilité. Ce sont des pièces qui permettent de justifier les mouvements d'argent. D'où l'obligation de bien les conserver afin d'éviter les difficultés qui pourraient en résulter dans le cas contraire. Une fois bien distinguée, ces justificatifs devront ensuite enregistrés dans un livre ou cahier : livre des factures fournisseurs pour les achats et livre des factures clients pour les ventes et tout ceci devrait être fait quotidiennement. Pour rendre clair, nous incitons les petites entreprises à voir la figure suivante montrant ces explications.

Figure 5 : Modèle de conservation des factures quotidiennement



Source : Investigation personnelle

Le livre des factures fournisseurs reçoit toutes les factures d'achats des biens et services. Il doit apparaître la date de la facturation, la référence de la facture avec le nom du fournisseur, le détail des charges par nature. Et le livre des factures clients fait apparaître la date de l'opération, la référence à la facture avec le nom du client, le détail des produits. Il faut signaler qu'en ce qui concerne les factures de vente, elles devront faire apparaître la mention : TVA non applicable.

Et une fois que les factures soient bien distinguées et bien enregistrées dans des livres correspondants. Les TPE devraient aussi enregistrer ces flux financiers circulant dans une journée. Et la pratique la plus simple est d'utiliser une **comptabilité simplifiée**. C'est une technique qui permet d'enregistrer les mouvements d'entrées et de sorties liés à l'activité d'une entreprise. Elle permet de vérifier, de prendre des décisions et de voir la clarté de la gestion. C'est un outil de transparence qui permet d'enregistrer et d'analyser des informations chiffrées et classées par ordre d'arrivées portées sur différents supports. Cette comptabilité simplifiée est aussi d'ailleurs l'intérêt principal du régime fiscal des petites entreprises car les obligations comptables sont réduites au minimum. Elles consistent en effet à un livre des encaissements. Toute recette ou encaissement doit y être détaillée et notamment le montant de chaque recette et son origine.

De la même façon, il faut tenir un listing de tous les achats et paiements de la petite entreprise au fur et à mesure du règlement de toutes les factures. A préciser qu'avant d'effectuer un paiement, on doit recevoir une pièce (papier) qui autorise un paiement, garder le double du reçu qui prouve que l'argent est sorti de la caisse et vérifier que la marchandise achetée a été enregistrée en stock. Ainsi, nous incitons les TPE ayant déjà fait leurs gestions quotidiennes auparavant à la reformuler et suivre cette nouvelle procédure et pour celles qui ne l'adoptent pas, cette méthode est faite pour eux afin de faciliter le suivi des flux dans l'entreprise.

3.2 A propos des dirigeants

Les dirigeants des TPE devraient passer par des centres de formation afin d'améliorer la gestion de son entreprise. Ils doivent en même temps former leur esprit leader. Les gérants sont souvent confrontés à des problèmes de financement. Ils devront s'informer des multitudes de forme de financement qu'offrent les institutions financières. Par la suite, ils devront être capables d'obtenir l'appui des prêteurs, de contrôler le déroulement du financement et de mesurer l'efficacité du financement. Cette formation a aussi pour objectif de permettre au gérant d'améliorer la gestion de sa clientèle et des fournisseurs pour éviter les anomalies concernant les dettes et les créances et de planifier son personnel pour atteindre les objectifs de la petite entreprise.

Enfin pour leur survie et leur croissance, les TPE ont beaucoup plus besoin d'un effort de sensibilisation de leurs dirigeants sur la nécessité de l'amélioration des structures organisationnelles, de l'encadrement, ainsi que la rationalisation des tâches et des procédures de la gestion, et particulièrement la gestion financière. Les structures et les simplifications proposées doivent prendre en considération en premier lieu le profil du dirigeant ainsi que sa rationalité, les contraintes internes à l'entreprise (rareté des ressources humaines de haut niveau et des moyens matériels) et celles qui lui sont imposées par l'environnement économique, social et fiscal, le comportement du marché et les exigences des agents suivants : clientèle, fournisseurs, banque, administration, etc.

Pour finir, les structures et les procédures de la gestion financière au sein de la TPE doivent être évolutives et tendre vers les structures et les méthodes de la gestion, existantes dans les entreprises structurées.

En résumé, d'après l'analyse des résultats obtenus, rare les petites entreprises appliquant efficacement une procédure financière bien établie, la plupart des dirigeants ont des compétences insuffisantes. Ces dirigeants ne savent pas l'importance d'une gestion financière saine ; une des causes qui nous a poussées davantage dans l'analyse, afin de dévoiler les anomalies rencontrées et les opportunités que nous pourrions saisir dans le monde des TPE. De cette analyse, nous pouvons conclure que les objectifs de tous les dirigeants sont différents, comme quoi certains privilégiennent la pérennité et une vision patrimoniale alors que d'autres privilégiennent la maximisation de leurs profits, une vision entrepreneuriale et la croissance. De plus, nous pouvons conclure que la plupart des TPE ne savent pas qu'une efficacité de la gestion financière les facilitera à atteindre son objectif de croissance. Ainsi, l'ignorance des procédures financières à suivre, la manque de formation des dirigeants, la routine et la dominance dans du côté technique de la part du dirigeant sont les principales causes, alors que rendre plus efficace la gestion financière favorise facilement l'atteinte de son objectif de croissance. C'est ainsi qu'on a bien étudié notre travail en discutant les réponses et nous avons compris que les TPE ont besoins de nombreux conseils pour arriver à ce stade. Des conseils qui sont recommandés aux TPE afin de les faire part d'une contribution éventuelle. Ces conseils seront plutôt axés sur les éléments de base de la gestion financière pour mieux maîtriser la procédure financière et sans oublié les traitements des informations comptables nécessaires ainsi qu'une contribution au niveau des dirigeants.

CONCLUSION

La présente recherche restitue des perspectives et des contributions pour les TPE car il faut se rappeler qu'une étude n'est intéressante que si elle contribue à l'avancement des connaissances dans un domaine précis. Cette recherche contribue au domaine de la gestion financière des TPE et croissance.

Avant tout, rappelons qu'à Madagascar, aucune critère de classification n'a été officiellement définie pour désigner une entreprise comme petite, mais la plupart des cas, certains auteurs ont utilisé des rapports issus des recherches bibliographiques, puis adapté au contexte malagasy et aux objectifs assignés pour les classer. Ainsi, il est à noter que ce critère varie d'un pays à un autre suivant son économie communément celui qui est retenu est ceux de l'effectif des employés dans l'unité de production. En effet, tout au long de notre analyse, nous avons retenu que les TPE sont des entreprises employant au plus 9 personnes.

Si cette étude se focalise spécifiquement à la gestion financière efficace des petites entreprises, elle ne part pas pour autant du principe que la croissance est toujours le résultat souhaitable, ni que la croissance est toujours poursuivi par la plupart des projets de développement du secteur privé. Le secteur des TPE est large et hétérogène. Les procédures financières ainsi que les compétences demandées au niveau des dirigeants des petites entreprises incluent la croissance des petites entreprises dans leurs objectifs explicites ou implicites peuvent trouver dans notre ouvrage, une contribution pour formuler une efficacité de la gestion financière mieux définie.

Au terme de conclusion, dans le cadre de notre étude sur le sujet concernant la gestion financière des TPE et croissance, il a été fixé au tout début, la problématique « comment contribuer à l'atteinte des objectifs de croissance des TPE à travers la gestion financière ? » Partant de cette problématique, l'objectif global auquel nous avons fixé étant de démontrer que l'utilisation efficace de la gestion financière amène les TPE vers la croissance. Ceci constitue le fondement est la ligne directive de la réalisation de ce mémoire.

Afin de pouvoir réaliser les études en vue d'aboutir à l'objectif du travail, des études ont été menées au sein de 30 TPE se situant dans la localité de la ville d'Antananarivo. En effet, l'objet de cette étude est de déterminer deux moyens qui peuvent être efficaces et appliquées aux TPE permettant de contribuer à sa croissance individualisée. Pour mener à bien cette étude, il est indispensable de mettre en exergue trois chapitres différents.

Les trois grands chapitres ont été développés dans le présent ouvrage pour décrire les différents facteurs initiant ; d'abord les matériels et méthodes choisis dans la réalisation de l'étude, les résultats issus des traitements faisant appel aux différents matériels et méthodes, ainsi qu'aux discussions et recommandations.

La première étape concernant les matériels et méthodes a permis de définir les éléments faisant l'objet même de l'étude, incluant particulièrement les matériels utilisés, les méthodologies de l'étude.

Dans la première section, les matériels utilisés nous renseignent sur la zone d'étude ainsi que la justification du choix de cette zone, la description du matériel utilisé qui est la TPE ainsi que les supports théoriques auxquels nous avons dû faire appel.

Les méthodologies de traitement concernent plus particulièrement les chemins empruntés dans le cadre du traitement. Tout d'abord, la planification des travaux d'enquêtes sur terrain y est décrite ainsi que le processus de collecte des données. Concernant la population étudiée, il a été choisi la méthode des quotas dans un but précis de réduire cette population de façon à ce qu'elle soit la plus représentative possible. Le questionnaire nous a aidées dans ces collectes de données. Et enfin, la méthode d'analyse et de traitement appropriée et choisie concerne la méthode statistique des corrélations linéaires permettant de confirmer les hypothèses de travail. Cette méthode a été choisie en raison de la curiosité d'analyser les pratiques de la gestion financière mise en œuvre par les entreprises, au nombre de 30, pour pouvoir contribuer à son efficacité et de les aider dans la croissance. Mais pour finir, nous n'avons pas oublié de décrire nos limites de cette étude et d'illustrer notre recherche à l'aide de la modélisation théorique.

A la suite de l'achèvement de ce premier chapitre, les traitements des données ont eu lieu afin de donner lieu au résultat ;

Dans le deuxième chapitre concernant les résultats, il est décrit un ensemble des données quantifiées des réponses aux enquêtes. Ils nous ont permis de définir le degré d'implication des deux hypothèses avancées. L'ensemble des informations recueillies a permis de quantifier les opinions des enquêtés et de mettre en œuvre les méthodes de traitement statistique dans un but de déterminer les différents coefficients de corrélation conduisant à répondre à notre problématique.

Ce deuxième chapitre représente surtout le fruit de la recherche en ce sens qu'il y est regroupé l'ensemble des données issues des travaux d'enquête.

Ces résultats, d'une part remet en cause le fondement de la première hypothèse de travail s'agissant sur le fait qu'une gestion financière saine repose sur l'accomplissement de la

procédure financière bien établie ; ceci est appuyé par la valeur du premier coefficient de corrélation **r₁ donnant une valeur de 0,96** ; rappelons que cette valeur de corrélation, environnant la valeur de 1 équivaut à déduire qu'il existe une intense liaison entre la gestion financière efficace et l'accomplissement de procédure financière efficace.

Dans le processus de traitement, il a été tenu compte les opinions des enquêtés sur l'idée que la maîtrise de la gestion financière constitue une stratégie importante pour contribuer dans la croissance de son entreprise. Le croisement entre ces données relève de la faculté de la méthode statistique et donnant lieu ainsi à une valeur de r₁ équivalent à 0,96. Cette valeur est relative à la première hypothèse avancée en raison de l'accomplissement de la procédure financière bien établie.

En second lieu, on tient compte du traitement des variables relatives à la deuxième hypothèse notamment la bonne exécution de la gestion financière requiert des compétences du dirigeant. On a donc été contraint d'intégrer les opinions des enquêtés sur leurs points de vue concernant le niveau de compétence du dirigeant de son entreprise. A l'issu des divers traitements que nous avons pu tirer une valeur approximative du coefficient r₂ mesurant le degré de dépendance entre les compétences du dirigeant et la gestion financière efficace. Soit **r₂ = 0,92**.

Les valeurs fournies par le coefficient de corrélations ont fait l'objet des commentaires et d'analyse dans le chapitre relatif aux discussions et recommandations qui sont la base de la finalité de l'étude.

En rappelant que la gestion financière est un instrument indispensable permettant une organisation efficace, il est d'une large importance d'en effectuer une étude sur les processus financiers appliqués par nos entreprises enquêtées.

Ces différentes étapes de l'étude nous ont permis de répondre à la question posée dans l'introduction « Comment contribuer à l'atteinte des objectifs de croissance des TPE à travers la gestion financière ? ». Maintenant, il est temps de fusionner tout ce que nous avons vu auparavant par cette brève réponse à la question : « **L'application efficace de la procédure financière bien établie avec des dirigeants compétents sont les points clés d'une gestion financière saine et efficace»**

Ainsi, il a été conclu que **la gestion financière recourt à une procédure relativement générale**, des indicateurs de gestion financière ont été pris comme base en s'intéressant à tous les flux financiers de l'entreprise, principalement **la gestion quotidienne, la production et l'analyse des informations financières, la gestion de trésorerie**,

l'évaluation des flux monétaires, le contrôle des coûts, et enfin les meilleurs choix en matière d'investissement et de financement.

De même **la portée de l'efficacité de la gestion financière à travers une personne compétente** notamment le dirigeant que nous avons pu voir son portrait relativement complet. Les compétences des dirigeants ont trait au **développement des réseaux de relation d'affaires** et aussi ont trait à **la communication, le leadership, la gestion de l'équipe, et finalement à la gestion des tâches et à la gestion stratégique.**

Nous avons ensuite élargi notre analyse en procédant à une évaluation de la situation des entreprises en fonction des valeurs quantifiées dans les tableaux montrant les opinions fournis grâce aux enquêtes. De cette analyse plus ou moins approfondi, on a descellé que la majorité des TPE enquêtées implantées dans notre zone d'étude n'applique pas efficacement la procédure financière bien établie de plus, la quasi-totalité des dirigeants ont une compétence insuffisante.

Nous avons pu étudier les éléments de base qui sont **l'application efficace de la procédure financière** effectuée par chaque responsable en gestion financière soit le comptable ou le dirigeant. De même **les matériels de traitements adéquates pour simplifier la procédure ; la réalité d'une gestion d'entreprise** en sachant **la démarche des différents dirigeants dans son application à cette procédure.**

Les points négatifs remarqués après notre descente sur terrain sont **l'affirmation des plusieurs TPE dans son non application de la procédure financière** et de même **dans ses compétences insuffisants.**

En totalité, la prise en compte des **compétences des dirigeants** de même que ses expériences comptent vivement dans l'atteinte de son objectif de croissance.

Par ailleurs, des solutions ont été proposées au niveau des éléments de la gestion financière comme quoi **un modèle financier approprié aux TPE a été proposé en mettant un grand point sur la planification de la croissance des TPE ainsi qu'à la budgétisation.** Sans oublier de recommander les dirigeants au niveau de la comptabilité dans sa **tenue des registres** en illustrant à l'aide d'**un modèle de conservation des factures.** Mais surtout des **recommandations au niveau des dirigeants** vu ses affirmations dans ses insuffisances des compétences.

Ainsi les hypothèses d'amélioration ont été introduites. Ces hypothèses concernent l'application efficace d'une procédure bien établie et à propos des compétences du dirigeant. Ces hypothèses ont été choisies puisqu'elles sont plus proches du thème étudié si on veut l'améliorer. De plus, nous avons constaté actuellement qu'à Madagascar, surtout dans la zone urbaine, qui n'est autre que notre zone d'étude, les TPE naissent de plus en plus et parfois on entend dire que ce sont des entreprises types à Madagascar.

En somme, malgré les nombreuses contraintes que traversent les TPE, nous pouvons dire que ce sont le poumon de l'économie de Madagascar. Leurs contributions pour décoller une croissance économique sont significative tant en milieu rural qu'urbain. C'est pourquoi, nous pouvons distinguer que le secteur privé est le pilier de la croissance économique. Cependant, leur investissement permet de relancer l'économie à travers la mobilisation des ressources humaines ainsi que les autres ressources disponibles dans le pays. Mais, Malheureusement les TPE ainsi que les PME sont des secteurs auxquels les investisseurs étrangers ont moins de participation. D'où l'Etat Malagasy devrait intervenir de manière efficace dans le monde des affaires pour offrir des infrastructures nécessaires et ainsi d'attirer les investisseurs dans ce secteur.

Finalement, avec les discussions et recommandations qui sont issues, et seront susceptibles de contribuer à l'efficacité de la gestion financière ainsi qu'à l'atteinte de son objectif de croissance. Nous nous espérons que les différents problèmes qui constituent le facteur de blocage au développement et à la survie de ces entreprises disparaissent petit à petit et que l'entreprise devienne de plus en plus professionnelle dans leur domaine. En effet, si elles prennent aux sérieux toutes nos recommandations et solutions proposées, seraient-elles pour autant à l'abri des incertitudes et risques qu'elles ont recourus dans leurs gestions financières ? Le champ d'analyse reste toujours donc ouvert à une éventuelle étude.

BIBLIOGRAPHIE

➤ Cours

- Cours de Gestion financière Approfondie, 4^{ème} année A.U 2012-2013, Département Gestion, Université d'Antananarivo
- Cours de Méthodologie, 4^{ème} année A.U 2012-2013, Département Gestion, Université d'Antananarivo
- Cours de Statistique, 1^{ère} année A.U 2009-20103, Département Gestion, Université d'Antananarivo

➤ Ouvrages

- Allard Marie-Hélène, « La gestion financière et le dirigeant de PME : le concept de l'utilité perçue », Sciences de la gestion ed.1999, 181 pages
- Conso Pierre, « la politique financière Gestion financière de l'entreprise », 7^{ème} édition, DUNOD.1985, 440 pages
- Grandclaude Didier, « Le dirigeant de PME de croissance serait-il altruiste ? », XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, 26 pages
- Marniesse S. et Naudet D., « Petites et missing middle Antananarivo », DIAL 1997, 29 pages

➤ Publications

- BOKY TORO-LALANA VOASORITRA HO AN'IREO ORINASA FARAN'IZAY MADINIKAINDRINDRA SY ORINASA MADINIKA (MPE)
- Bureau International Du Travail, « Au service de la petite industrie », 1961/ Etudes et documents n°61
- Guide annoté pour les « Micro et Petites entreprises » (MPE)
- Guide IMMRED, édition AFNOR, 2011
- INSTAT, rapport de l'enquête sur les entreprises à Madagascar
- PCG 2005 cohérent avec les Normes comptables internationales (IAS/IFRS)

WEBOGRAPHIE

- INSTAT, www.instat.mg/pdf/ide_04-05.pdf, « Investissements directs étrangers et de portefeuille à Madagascar », 49p., p.11: Janvier 2014
- Journal de Madagascar du 19/02/2013,
http://www.cci.mg/index.php?p=journaux&id=28&id_det=4986, « PME : Rareté des fonds de garantie, obstacle à leur expansion » : Mai 2014
- La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le système de contrôle de gestion, www.strategie-aims.com : Mars 2014
- Olivier Duha, « Les secrets de la croissance »,
<http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/LES-SECRETS-DE-LA-CROISSANCE-43629-1.htm> : juillet 2014

ANNEXES

ANNEXE 1 : PROTOCOLE DE RECHERCHE

Thème : « Gestion financière des Toutes Petites Entreprises (ou TPE) et croissance »

Mots clés : Gestion financière – TPE – croissance

Contexte de l'étude:

- La plupart des dirigeants des TPE présentent d'importantes lacunes en termes de gestion financière
- De plus, on ne trouve habituellement pas de spécialistes en gestion financière au sein même de ses TPE
- D'où la raison de l'inexistence de croissance

Contexte contradictoire:

- Pourtant, on retrouve relativement des livres traitant la gestion financière où la procédure financière définissant les missions et tâches à exécuter y sont déjà inscrites
- Des gestionnaires compétents sortant de la faculté sont nombreux pour les diriger dans une gestion financière efficace
- Et enfin, Il est à remarquer que les TPE utilisant une gestion financière efficace aperçoivent la croissance de son entreprise

Problématique : Comment contribuer à l'atteinte des objectifs de croissance des TPE à travers la gestion financière ?

Objectif global : Démontrer que l'utilisation efficace de la gestion financière amène les TPE vers la croissance

Premier objectif spécifique: Analyser les procédures financières mis en application des TPE actuelles

Première hypothèse: Une gestion financière saine repose sur l'application efficace de la procédure financière bien établie

Deuxième objectif spécifique: Identifier la portée de l'efficacité de la gestion financière à travers une personne compétente

Deuxième hypothèse: Une bonne exécution de la gestion financière requiert des compétences du dirigeant

Résultat attendu: Objectif de croissance atteinte pour les TPE

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Faisant partie intégrante d'étude pour l'obtention de diplôme de maîtrise en Gestion. A la fin de son cursus académique, un étudiant doit effectuer une enquête sur 30 entreprises, l'objectif est de confronter les acquis de l'université avec les vécus réels des entreprises. Ainsi, notre thème d'étude se rapporte sur la "Gestion financière des TPE et croissance", différentes questions sont indispensable à poser afin de recueillir des informations la concernant. Votre entreprise a été choisie et nous avons le plaisir de vous inviter à remplir et à répondre ce présent questionnaire. Et en vous demandant de bien vouloir nous accorder un entretien auprès du dirigeant pour avoir une ample compréhension sur les différents thèmes. Merci pour votre collaboration.

I. INFORMATION GENERALE SUR L'ENTREPRISE

1. Quel est le nom de votre entreprise ?

2. Quels sont vos Produits / services offerts ?

3. Quel est le type de votre activité?

Commerciale

Service

Industrielle

4. Nombre d'employés

La réponse est obligatoire.

5. Date de fondation

/ /

6. Siège social

7. Qui sont vos principaux concurrents ?

II. PRATIQUE SUR LA GESTION FINANCIERE ACTUELLE DES TPE

II.1 Production des données financières

8. Qui est la responsable de la production de vos données financières?

Dirigeant

Comptable

A. Gestion des affaires courantes

9. Effectuez-vous de la gestion quotidienne? OUI NON

Si NON, passez directement à la 16^{ème} question

10. Qui s'en occupe ? _____

11. Qu'est-ce qui est géré quotidiennement? Recettes Dépenses Les deux à la fois

12. Comment? Manuel Informatisé

13. Quels instruments utilisez-vous pour gérer votre argent quotidiennement?

Cahier Ordinateur Brouillard manuel Brouillard informatisé

14. Pour l'utilisation du brouillard, cochez ce que vous tenez le plus souvent

Brouillard de caisse Brouillard de banque Brouillard de chèques postaux

15. Si 'Autres', précisez : _____

16. Quel type de traitement procédez-vous pour connaître la situation de votre trésorerie?

Livre de caisse Livre de banque Livre de chèques postaux

B. Etablissement des états financiers

17. Elaborez-vous des états financiers? OUI NON

Si NON, passez à la question n°18

18. Qu'est-ce qui est fait? Bilan Compte de résultat Les deux à la fois

II.2 Contrôle et analyse des données financières

19. Qui est responsable du contrôle et analyse de vos données financières?

Dirigeant Comptable

20. Est-ce que vous procédez au calcul des ratios? Lesquels

21. Comment savez-vous si votre entreprise se porte bien financièrement? Procédez-vous à une analyse?

OUI

NON

22. Quels sont les critères de comparaison pour juger du rendement de votre entreprise?

- Comparaison aux entreprises du secteur
- Comparaison avec les autres opportunités de placement
- Couverture des dépenses
- Indicateurs non financiers

23. Faites-vous de la Gestion de trésorerie? OUI NON

24. Si OUI, à quel moment? _____

25. Comment se présente votre trésorerie ces derniers temps?

- Positive
- Négative

26. A quel moment évaluez-vous votre flux monétaires? _____

27. Contrôlez-vous vos coûts? OUI NON

28. Si OUI, quels sont les principaux coûts que vous contrôlez?

- Matière première
- Main d'œuvre
- Energie
- Les 3 à la fois

29. Si 'Les 3 à la fois', précisez : _____

30. Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous situer où en est votre entreprise sur la qualité de l'application de la procédure financière ?

<input type="checkbox"/> 1 = Aucune	<input type="checkbox"/> 2 = Mauvaise	<input type="checkbox"/> 3=Moyenne
<input type="checkbox"/> 4 = Assez bonne	<input type="checkbox"/> 5 = Très bonne	

II.3 LES COMPETENCES DU DIRIGEANT

31. Quel âge a le propriétaire majoritaire?

- Moins de 20 ans
- [20-30[
- [30-40[
- [40-50[
- [50-et plus [

32. Combien d'années d'expérience le propriétaire majoritaire possède-t-il comme propriétaire ou gestionnaire d'entreprise?

- Inférieur à 2 ans
- Entre 2-5ans
- Entre 5-10ans
- Plus

33. Quel est le plus haut niveau de scolarité atteint par le propriétaire majoritaire?

- Niveau inférieur au diplôme d'études secondaires
- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme d'un collège
- Baccalauréat
- Maîtrise ou diplôme supérieur

34. Pouvez-vous situez où en est votre compétence dans ces éléments suivant?

<input type="checkbox"/> Gestion administrative	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Comptabilité et finance	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Ressources humaines	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Juridique	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Commercial	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE

35. Pouvez-vous situez où en est votre compétence dans la pratique managériale suivante?

<input type="checkbox"/> Communication	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Leadership	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Gestion de l'équipe	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Gestion des tâches	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE
<input type="checkbox"/> Gestion stratégique	TRES EXACTE - EN PARTIE VRAI - TRES INEXACTE

36. Veuillez indiquer votre opinion sur la prise de décision?

| Basé sur les jugements | Basé sur l'intuition | Basé sur les expériences

37. Sur une échelle de 1 à 5, pouvez-vous indiquer le niveau de compétence du dirigeant de votre entreprise ?

<input type="checkbox"/> 1 = Mauvaise	<input type="checkbox"/> 2=Insuffisante	<input type="checkbox"/> 3=Assez bonne
<input type="checkbox"/> 4=Bonne	<input type="checkbox"/> 5. 5=Excellent	

III. OPINIONS SUR LA GESTION FINANCIERE DES TPE ET CROISSANCE

38. Pouvez-vous définir en quelques mots ce qu'est une "Toutes Petites Entreprises ou TPE?"

39. Pouvez-vous parler de la gestion financière dans votre entreprise? Qui s'en occupe ? Qu'est-ce qui est fait? Comment est-ce fait? Quels outils?

40. Existe-t-il de possibilité de pérennisation d'exploitation sur votre entreprise?

OUI NON

41. Pouvez-vous décrire en quelques mots la perception de l'utilité de la gestion financière?

42. Sens de la gestion financière des TPE et croissance pour vous?

43. Enfin, Sur une échelle comprise entre 1 à 5, êtes-vous d'accord sur l'idée que la maîtrise de la gestion financière constitue une stratégie importante pour contribuer dans la croissance de votre petite entreprise ?

1 = En désaccord

2 = Assez d'accord

3 = Moyennement d'accord

4 = D'accord

5 = Fortement d'accord

ANNEXE 3 : Guide d'entretien utilisé avec les dirigeants des TPE

Dirigeants interviewés	Type d'entretien	Durée
30 dirigeants	Entretien semi-directif	30mn environ
Thèmes abordés durant l'entretien		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Information générale sur l'entreprise 2. Pratique sur la gestion financière actuelle des TPE <ul style="list-style-type: none"> - Production des données financières - Les compétences du dirigeants 3. Opinion sur la gestion financière des TPE et croissance 		

1- Information générale sur l'entreprise

- Pouvez-vous identifier dans cette entreprise, c'est-à-dire votre poste ?
- Pouvez-vous nous parler de votre entreprise et de son parcours ?
- Comment se présente la structure organisationnelle de votre entreprise ?
- Quelles sont les activités de votre entreprise ?

2- Pratique sur la gestion financière actuelle des TPE

- Sur une échelle de 1 à 5, vous avez situé votre entreprise sur la n-ième échelle, concernant la qualité de l'application de la procédure financière, pourquoi ce choix ?
- Et concernant votre niveau de compétence, vous avez situé votre entreprise sur la n-ième échelle, pouvez-vous expliquer ce choix ?
- Quelle est l'importance des connaissances et des compétences dans la réalisation de vos activités ?
- De quoi sont constituées les connaissances et les compétences de votre entreprise ?
- Quelles sont vos compétences clés ?
- Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés les concernant

3- Opinion sur la gestion financière des TPE et croissance

- Vous avez mentionné dans le questionnaire le degré d'accord sur l'idée que la maîtrise de la gestion financière constitue une stratégie importante pour contribuer dans la croissance de votre petite entreprise, pouvez-vous expliquer votre réponse ?

ANNEXE 4 : DETAILS DE CALCUL DES COEFFICIENTS DE CORRELATION

1. Calcul du coefficient de corrélation entre la gestion financière et la procédure financière

En partant du tableau n°24, on obtient :

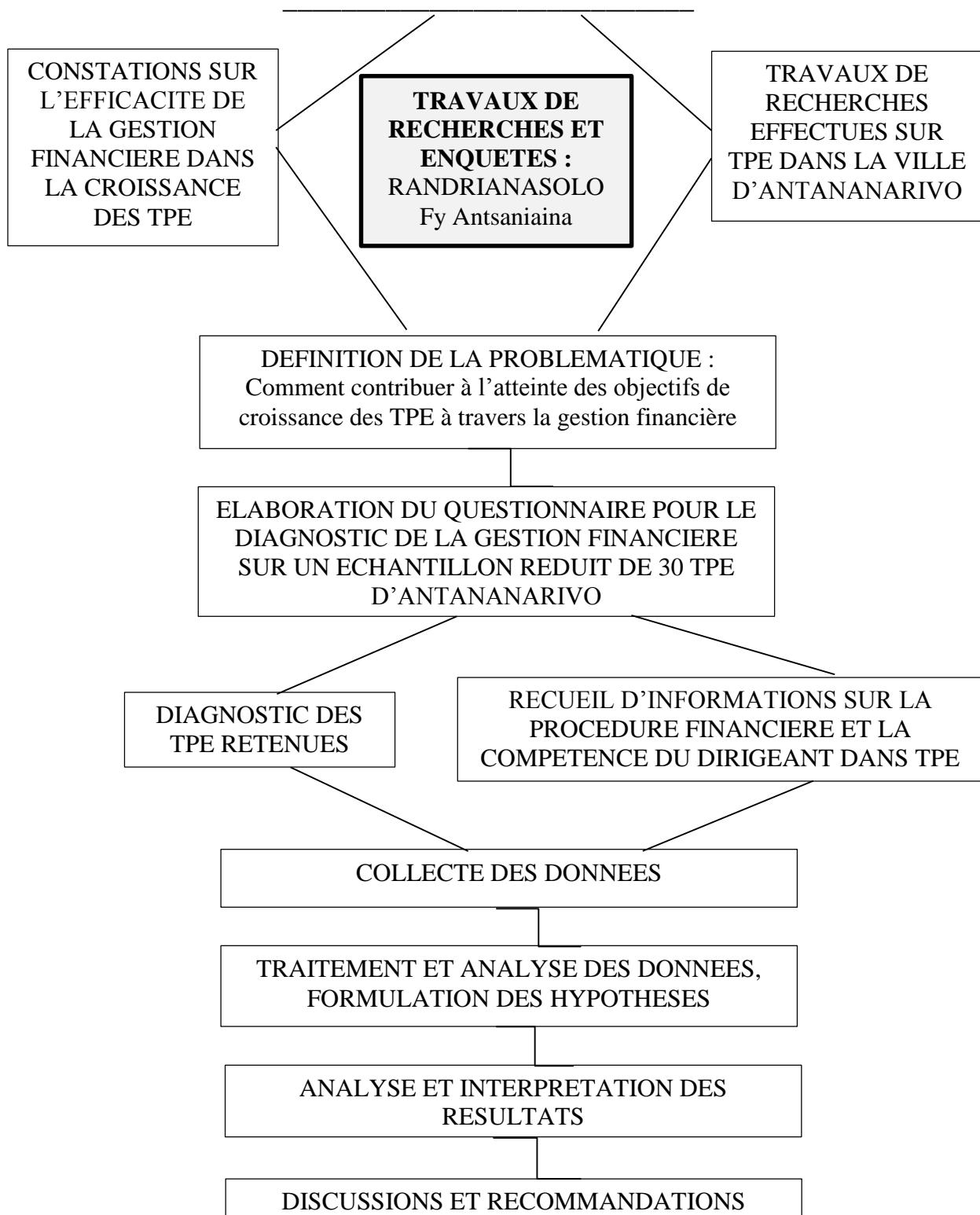
$$\begin{aligned}
 \bar{x} &= \sum_1^k \frac{n_i * x_i}{N} = \frac{61}{30} = 2,03 & \bar{y} &= \sum_1^p \frac{n_j * y_j}{N} = \frac{63}{30} = 2,1 \\
 V(x) &= \sigma(x)^2 = \frac{1}{N} \sum_1^k n_i (x_i - \bar{x})^2 & V(y) &= \sigma(y)^2 = \frac{1}{N} \sum_1^p n_j (y_j - \bar{y})^2 \\
 &= \frac{34,967}{30} = 1,16 & &= \frac{44,7}{30} = 1,49 \\
 cov(x; y) &= \left(\frac{1}{N} \sum_1^k \sum_1^p n_{ij} * x_i * y_j \right) - (\bar{x})(\bar{y}) \\
 &= \frac{166}{30} - (2,03)(2,1) \\
 &= 1,27 \\
 r_1 &= \frac{cov(x; y)}{\sigma(x) * \sigma(y)} = \frac{1,27}{\sqrt{1,16} * \sqrt{1,49}} \\
 &= 0,96
 \end{aligned}$$

2. Calcul du coefficient de corrélation entre la gestion financière et les compétences du dirigeant

En partant du tableau n°26, on obtient :

$$\begin{aligned}
 \bar{x} &= \sum_1^k \frac{n_i * x_i}{N} = \frac{84}{30} = 2,8 & \bar{y} &= \sum_1^p \frac{n_j * y_j}{N} = \frac{63}{30} = 2,1 \\
 V(x) &= \sigma(x)^2 = \frac{1}{N} \sum_1^k n_i (x_i - \bar{x})^2 & V(y) &= \sigma(y)^2 = \frac{1}{N} \sum_1^p n_j (y_j - \bar{y})^2 \\
 &= \frac{22,8}{30} = 0,76 & &= \frac{44,7}{30} = 1,49 \\
 cov(x; y) &= \left(\frac{1}{N} \sum_1^k \sum_1^p n_{ij} * x_i * y_j \right) - (\bar{x})(\bar{y}) \\
 &= \frac{206}{30} - (2,8)(2,1) \\
 &= 0,98 \\
 r_2 &= \frac{cov(x; y)}{\sigma(x) * \sigma(y)} = \frac{0,98}{\sqrt{0,76} * \sqrt{1,49}} \\
 &= 0,92
 \end{aligned}$$

ANNEXE 5 : SCHEMA DE LA METHODOLOGIE



ANNEXE 6 : PRÉSENTATION D'UN BROUILLARD ET LES LIVRES COMPTABLES

Three decorative asterisks arranged horizontally, used as a section separator.

Présentation d'un brouillard

Date	Opérations	Catégorie	Montant	Date	Opérations	Catégorie	Montant

Livre de BANQUE ou de CAISSE ou de CHEQUES POSTAUX

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : PROTOCOLE DE RECHERCHE	IX
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	X
ANNEXE 3 : Guide d'entretien utilisé avec les dirigeants des TPE.....	XV
ANNEXE 4 : DETAILS DE CALCUL DES COEFFICIENTS DE CORRELATION.....	XVI
ANNEXE 5 : SCHEMA DE LA METHODOLOGIE	XVII
ANNEXE 6 : PRESENTATION D'UN BROUILLARD ET LES LIVRES COMPTABLES	XVIII

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
AVANT PROPOS	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
*** INTRODUCTION ***	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	7
Section 1 : Matériels utilisés.....	7
1.1 Justification du choix de la zone d'étude : La ville d'Antananarivo	8
1.2 Description du matériel utilisé : Les Toutes Petites Entreprises ou TPE	8
1.2.1 Définition des TPE.....	9
1.2.2 Caractéristiques propres aux TPE	10
1.2.3 L'environnement des TPE Malagasy	11
1.3 Notion de base théorique : La Gestion financière.....	11
1.3.1 Définition de la gestion financière	11
a. Définition propre	12
b. Autre définition d'après les TPE	12
1.3.2 Missions et tâches de la fonction financière	13
1.3.3 Quelques approches liées à l'efficacité de la gestion financière.....	14
a. Gestion financière et la croissance	14
b. Qui sont les utilisateurs de la gestion financière ?	15
c. La compétence du dirigeant.....	15

Section 2 : Méthodes recourues	17
2.1 Planification de la descente sur terrain	17
2.2 Le processus de collecte des données	18
2.2.1 Questionnaire	18
2.2.2 Choix des personnes à enquêter : échantillon	19
2.2.3 L'entretien de recherche	19
2.3 Méthode d'analyse et de traitement des données utilisées	20
2.3.1 Méthode statistique : LE COEFFICIENT DE CORRÉLATION	20
2.3.2 Méthode de traitement des données	21
2.4 Limites de l'étude	21
Section 3 : Modélisation théorique	22
3.1 Formulation des hypothèses	22
3.2 Traduction des hypothèses en variable	23
3.3 L'esquisse de la modélisation théorique	23
Chapitre II : RESULTATS	25
Section 1 : Résultats d'enquête sur l'application efficace de la procédure financière bien établie	25
1.1 Résultat sur la gestion quotidienne	26
1.2 Résultat sur la production de l'information financière	27
1.2.1 Les états financiers traditionnels : Le compte de résultat et bilan	28
1.2.2 Calcul des ratios	29
1.3 Résultat sur la gestion des flux financiers	30
1.3.1 Gestion de trésorerie	30
1.3.2 Evaluation des flux monétaires	31
1.3.3 Contrôle des coûts	31
1.3.4 Investissement	32

1.3.5 Financement	33
1.4 Résultats après analyse de la procédure financière : Pourcentage des résultats sur les 30 TPE enquêtées	33
Section 2 : Résultats d'enquête sur les compétences du dirigeant	34
2.1 Les profils des dirigeants des entreprises étudiées	34
2.2 Les compétences en matière de gestion	35
2.3 La richesse des pratiques managériales	36
2.4 Domaine de prise de décision	36
2.5 Résultats après analyse des compétences du dirigeant : Pourcentage des résultats sur les 30 TPE enquêtées	37
Section 3 : Présentation des résultats suivant la méthode statistique	37
3.1 Résultats sur la gestion financière et croissance actuelle dans les TPE.....	38
3.2 Corrélation entre la gestion financière efficace et l'application de la procédure financière bien établie	38
3.3 Corrélation entre la gestion financière efficace (Y) et les compétences du dirigeant (X ₂)	40
Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	44
Section 1 : Discussions relatives aux résultats obtenus.....	44
1.1 Vérification de la première hypothèse	44
1.1.1 Discussion sur la gestion quotidienne	45
1.1.2 Discussion sur la production de l'information financière	46
1.1.3 Discussion sur le rendement du capital investi	46
1.1.4 Discussion sur la gestion de la trésorerie	47
1.1.5 Discussion sur le contrôle de coût.....	48
1.1.6 Discussion sur l'investissement	48
1.1.7 Discussion sur le choix de financement	48

1.2 Vérification de la deuxième hypothèse	49
1.2.1 Discussion sur le profil des dirigeants	50
1.2.2 Discussion sur les pratiques managériale.....	51
1.2.3 Discussion sur les modes de prise de décision.....	52
Section 2 : Analyse des résultats suivant la méthode d'analyse : coefficient de corrélation.....	53
Section 3 : Recommandations	54
3.1 Recommandations sur les éléments de la gestion financière	54
3.1.1 Planification et budgétisation	55
3.1.2 Comptabilité et tenue des registres	56
3.2 A propos des dirigeants.....	58
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE	VII
WEBOGRAPHIE	VIII
LISTE DES ANNEXES.....	XIX
TABLE DES MATIERES	XX