

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

LES CAUSES DE FAILLITE DES PME DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE :
CAS DES PME MANUFACTURIÈRES DE ROUYN-NORANDA

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

MOHAMED LAMINE KABA

JUILLET 2007



Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

REMERCIEMENTS

L'originalité est une qualité recherchée pour un mémoire; c'est aussi un objectif particulièrement difficile à atteindre en ce qui concerne les remerciements.

D'aucuns présentent l'aventure d'un mémoire comme une démarche solitaire. C'est faux! Au contraire, ce mémoire n'aurait pu être achevé sans la patience et le soutien de celle qui partage ma vie.

Toute ma reconnaissance aussi à monsieur Denis Jodouin, directeur de la SADC de Rouyn-Noranda, qui m'a permis d'obtenir de précieuses informations pour accomplir mon travail. Je salue, par ailleurs, la collaboration du CLD de Rouyn-Noranda.

Je dédie ce mémoire à notre fille Maeva Mariama.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
CARTE GÉOGRAPHIQUE DE LA PROVINCE DU QUÉBEC	ix
CARTE GÉOGRAPHIQUE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE ET DE SES MRC	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PORTRAIT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	3
1.1 Territoire et population	3
1.1.1 Le territoire	3
1.1.2 La population	4
1.2 La situation économique de la région	7
1.2.1 Évolution de la situation économique régionale	8
1.2.2 Portrait de l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue	10
1.2.3 L'entrepreneuriat dans les MRC de l'Abitibi-Témiscamingue	13
1.2.4 Réalités des entrepreneurs de la région	15
1.3 Les statistiques de développement de la région	17
1.3.1 Les écarts de revenu, d'emplois et de chômage	18
1.3.2 L'assistance des organismes de développement	23
1.3.3 Le projet ACCORD	24
1.4 Synthèse	27
CHAPITRE II	
RECENSION DES ÉCRITS ET PROBLÉMATIQUE	28
2.1 Faillites d'affaires en Abitibi-Témiscamingue	28
2.2 Impacts économiques de la faillite des PME en Abitibi-Témiscamingue	29
2.3 Impacts sociaux de la faillite des PME en Abitibi-Témiscamingue	30
2.4 Impacts humains de la faillite des PME en Abitibi-Témiscamingue	32
2.5 Facteurs psychologiques et sociaux de l'entrepreneur	33
2.6 Facteurs organisationnels	37
2.6.1 Approches stratégiques, managériales et économiques	39

2.7	Facteurs environnementaux	40
2.8	La pertinence de l'étude	42
2.9	Les objectifs de l'étude	46
2.10	Problématique	47
CHAPITRE III		
DÉFINITION DES CONCEPTS		49
3.1	La défaillance	49
3.2	La PME	50
3.2.1	Spécificités de la PME par rapport à la grande entreprise	50
3.3	La technique Delphi	53
3.3.1	Descriptif de la méthode originale en trois phases	54
3.3.2	Méthode Delphi adaptée	55
CHAPITRE IV		
LE PROFIL DES ENTREPRISES DÉFAILLANTES DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE		57
CHAPITRE V		
LES CAUSES DE DÉFAILLANCE EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE		61
5.1	Les causes	61
5.2	Argenti et les autres	61
5.3	Le chemin de la faillite	66
CHAPITRE VI		
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		69
6.1	Constitution et description de l'échantillon	69
6.2	Le choix des variables	71
6.2.1	Les critères quantitatifs	72
6.2.2	Les critères qualitatifs	72
6.3	Le choix des techniques de classification	73
6.3.1	L'analyse discriminante	74
6.4	L'approche multicritère	75
6.4.1	Une approche globale	76
6.4.2	Les champs d'application	77
6.4.3	Étapes de la méthode multicritère	77
6.4.4	Les ensembles approchés	79
6.5	Le modèle retenu	81
6.6	Les hypothèses de recherche	83

CHAPITRE VII	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	88
7.1 Profil des experts	88
7.2 Définition des attributs de condition	88
7.3 Mesure des attributs de condition	89
7.4 Codification des attributs de décision	90
7.5 Table d'information	91
7.6 Génération des règles de décision	92
7.7 Création de sous-ensembles réduits des attributs de condition	94
7.8 Validation des résultats	94
7.9 Validation des hypothèses	96
7.10 Les résultats	97
7.11 Récapitulatif des résultats	99
7.12 Faits saillants	100
CHAPITRE VIII	
DISCUSSION	102
8.1 Limites de l'étude	103
CONCLUSION	104
BIBLIOGRAPHIE	106
APPENDICE A	115

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Situation démographique de l'Abitibi-Témiscamingue	6
1.2 Indice des disparités régionales de développement	19
1.3 Revenu personnel disponible par habitant 1995 à 2004	20
1.4 Taux d'emploi 1994 à 2004	21
1.5 Taux de chômage 1994 à 2004	22
2.1 Faillites d'affaires dans le secteur manufacturier 1995 à 2004.....	28
2.2 Investissement du secteur privé	30
2.3 La spirale d'entrée en faillite	38
5.1 Le chemin de la faillite	67
6.1 1 ^{re} hypothèse de recherche	84
6.2 2 ^e hypothèse de recherche	84
6.3 3 ^e hypothèse de recherche	85
6.4 4 ^e hypothèse de recherche	86
6.5 5 ^e hypothèse de recherche	86

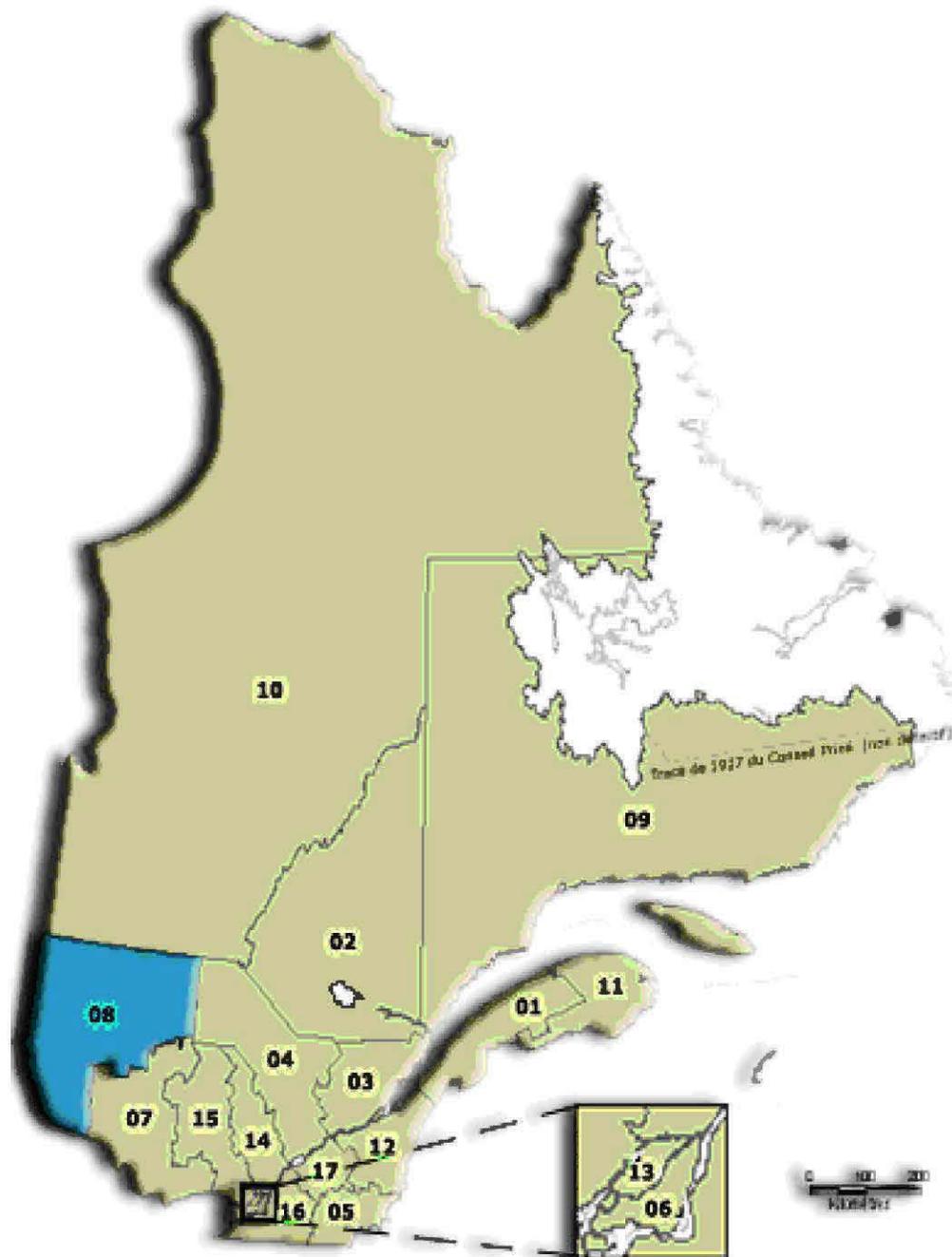
LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1	Caractéristiques territoriales selon les MRC, Abitibi-Témiscamingue 2005 4
1.2	Évolution de la population selon la MRC, Abitibi-Témiscamingue, 2000-2004 7
1.3	Évolution de l'emploi selon le secteur d'activités, Abitibi-Témiscamingue, 1994 à 2004 9
1.4	Activité et capacité entrepreneuriales selon l'âge, Québec et Abitibi-Témiscamingue, 2004 12
1.5	Dynamisme entrepreneurial des MRC de l'Abitibi-Témiscamingue et du Québec 15
1.6	Nombre d'entreprises, Abitibi-Témiscamingue, 2002-2004 17
1.7	Nombre d'emplois, Abitibi-Témiscamingue, 2004 18
1.8	Écart du revenu personnel et de chômage 2000-2004 23
2.1	Éléments émergents de l'entrepreneurship selon Filion 33
2.2	Synthèse des principales recherches sur les faillites des PME 39
2.3	Recherches menées sur la faillite d'entreprises au sein des pays de l'OCDE 43
6.1	Les critères quantitatifs 72
6.2	Les critères qualitatifs 73
7.1	Échelle de mesure des attributs de condition 90
7.2	Codification des attributs de décision 90
7.3	Table d'information 91
7.4	Table des règles de décision 93
7.5	Sous-ensembles réduits des attributs de condition 94
7.6	Pourcentages moyens de classement 95

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AB	Analyse bayésienne
ABS	Analyse bootstrap
ACCORD	Action concertée de coopération régionale de développement
AD	Analyse discriminante
APR	Algorithme de partitionnement récursif
AS	Analyse de survie
AU	Analyse univariée
BDC	Banque de développement du Canada
BFR	Besoins en fonds de roulement
CLD	Centre local de développement
DRHC	Développement des ressources humaines du Canada
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
HM	Hazard Model
IDSS	Intelligent Decision Support System
IQ	Investissement Québec
Log	Analyse Logit
MPL	Modèles de probabilité linéaire
MPM	Modèle de programmation mathématique
MRC	Municipalité régionale de comté
MS	Modélisation stochastique
MV	Maximum de vraisemblance
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
PME	Petite et moyenne entreprise
Prob	Analyse Probit
RS	Rough Sets
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SERN	Systèmes experts et les réseaux neuronaux
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
URDAT	Unité de recherche en développement de l'agriculture de l'Abitibi-Témiscamingue
URSTM	Unité de recherche et de service en technologie minérale de l'Abitibi-Témiscamingue

CARTE GÉOGRAPHIQUE DE LA PROVINCE DU QUÉBEC



CARTE GÉOGRAPHIQUE DE LA RÉGION DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (RÉGION 08) ET DE SES MRC



INTRODUCTION

Les petites et les moyennes entreprises (PME) constituent de nos jours des composantes essentielles du capitalisme fondé sur la propriété privée. À l'instar de la grande entreprise, les PME mettent au point les produits et les services que nous consommons, engagent des investissements, génèrent et redistribuent les revenus, créent de nouveaux emplois. Outil par excellence de la formation et de la valorisation du profit, l'entreprise est la cellule de base de l'économie de marché.

Comme le précisent Ooghe et Van Wymeersch (2000), « l'entreprise est une organisation où des facteurs de production s'associent pour transformer des biens ou des services achetés (*input*) en biens et services d'une valeur supérieure (*output*), vendus à un prix accepté par le marché ». Plus concrètement, les PME s'avèrent incontournables pour dynamiser l'économie des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette réalité s'applique également au Québec, tant dans les grands centres que dans les régions comme l'Abitibi-Témiscamingue.

Or, malgré leurs rôles importants dans l'économie, ces PME sont confrontées à plusieurs difficultés les conduisant parfois à la faillite.

Cet état de fait nous a emmenés à nous interroger sérieusement sur les causes de faillites des PME manufacturières assistées par la Société de développement des collectivités (SADC) et le Centre local de développement (CLD) de Rouyn-Noranda. C'est la question qui nous préoccupe tout au long de ce mémoire. Les réponses émanant de cet examen permettront de mieux comprendre et d'exposer le phénomène de faillite à travers les chapitres qui suivront, et surtout, de formuler des recommandations afin de le prévenir.

D'abord, le chapitre I dresse un portrait socioéconomique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Le chapitre 2 se consacre, pour sa part, à la recension des écrits et à la problématique tandis que le chapitre III définit les concepts clés de l'étude. Les chapitres IV et V abordent respectivement le profil des entreprises défailtantes et les causes de la défailtance. Le chapitre VI présente la méthodologie et met l'emphase sur l'utilité et le caractère novateur de cette étude. Quant au chapitre VII, il présente les résultats de l'étude. Finalement, les chapitres VIII et IX exposent tour à tour la discussion et la conclusion.

CHAPITRE I

PORTRAIT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

1.1 TERRITOIRE ET POPULATION

1.1.1 LE TERRITOIRE

L'Abitibi-Témiscamingue (région administrative 08)¹ est une région qui se situe à l'extrémité ouest du Québec. Elle se localise entre les 46^e et 49^e parallèles nord ainsi qu'entre les 75^e et 79^e méridiens ouest. Relativement à sa superficie, elle se classe au quatrième rang parmi les régions administratives les plus vastes du Québec. Elle couvre une superficie terrestre de 57 340 km², soit 4,7 % du territoire québécois. Ses limites actuelles ont été établies en 1987. Ce vaste territoire est borné par la région Nord-du-Québec au nord, par l'Outaouais au Sud, par la Mauricie à l'est et par la frontière Ontario-Québec à l'ouest. La région compte cinq municipalités régionales de comté (MRC), soient : Abitibi, Abitibi-Ouest, Rouyn-Noranda, Témiscamingue et Vallée-de-l'Or. Les principales villes de la région sont Amos, La Sarre, Rouyn-Noranda, Val-d'Or et Ville-Marie. Les routes 101, 109, 113, 117 constituent les principaux axes routiers de la région.

Le Tableau 1.1 illustre les principales caractéristiques démographiques de la région. Il présente la répartition du territoire entre les cinq MRC, leur superficie ainsi que la densité de leur population respective (nombre d'habitants par kilomètre carré).

¹ Le terme région désigne les entités administratives distinctes permettant de connaître avec plus de précision les particularités socioéconomiques du Québec. La région administrative 08 désigne l'Abitibi-Témiscamingue.

**Tableau 1.1 : Caractéristiques territoriales selon les MRC,
Abitibi-Témiscamingue 2005**

MRC	Population	Population (%)	Superficie (km ²)	Territoire (%)	Nombre hab./km ²
Abitibi	24 354	16,8	7 618	13,3	3,2
Abitibi-Ouest	21 130	14,6	3 322	5,8	6,5
Rouyn-Noranda	39 404	27,1	5 967	10,4	6,6
Témiscamingue	17 186	11,8	16 329	28,5	1,1
Vallée-de-l'Or	43 023	29,7	24 104	42,0	1,8
Région	145 097	100,0	57 340	100	2,5

Source : Institut de la statistique du Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

1.1.2 LA POPULATION

En 2005, la population totale de la région de l'Abitibi-Témiscamingue a été estimée à 145 097 habitants, ce qui représente 1,9 % de la population du Québec. Malgré l'étendue du territoire, la population affiche une des plus faibles densités au Québec, soit 2,5 habitants/km² comparativement à la moyenne de 553 habitants/km² dans les régions centrales (Montréal, Québec). La population témiscabiti-bienne se répartit comme suit entre les cinq municipalités régionales de comté (MRC) : Rouyn-Noranda (39 404 habitants), Vallée-de-l'Or (43 023), Abitibi (24 354), Abitibi-Ouest (21 130) et Témiscamingue (17 186). Parmi les 65 municipalités que compte la région, Vallée-de-l'Or et Rouyn-Noranda sont les plus peuplées.

L'Abitibi-Témiscamingue, à l'instar des autres régions périphériques du Québec, se caractérise par une décroissance de sa démographie. En 2004, la population de la

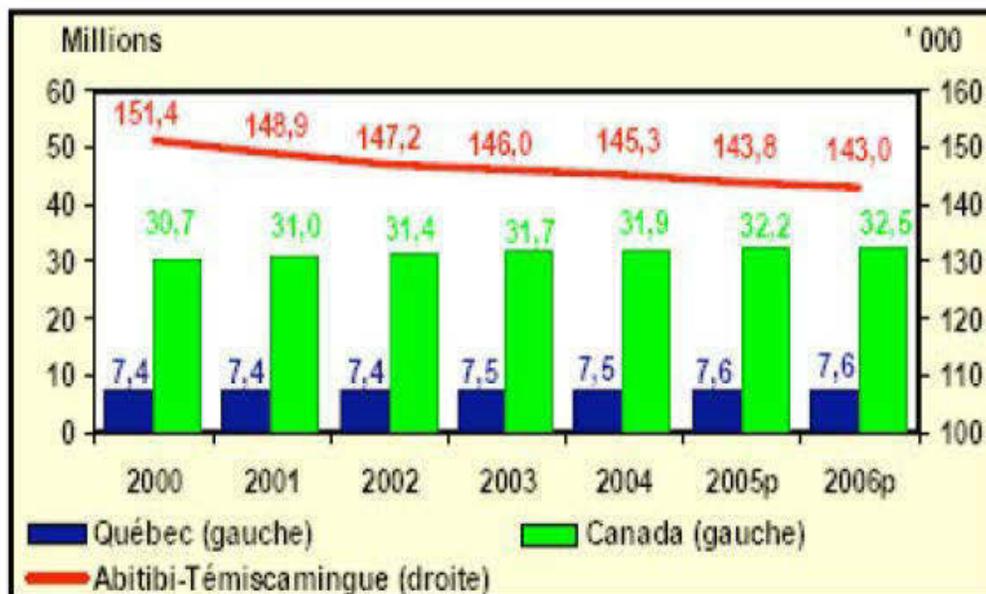
région se dénombrait à 145 321 habitants. Il s'agit d'une baisse annuelle de 0,5 % qui contraste avec une hausse de 0,7 % observée au Québec au cours de la même période (Couture et al., 2005). Ce neuvième déclin démographique consécutif, en regard du sommet atteint en 1995, correspond à une diminution de 7 % en 2003. À l'inverse, la population du Québec a démontré une croissance de 4,2 % au cours des neuf dernières années.

La chute démographique en région s'explique principalement par un faible taux d'accroissement naturel² ainsi qu'un exode considérable de la population. À titre d'exemple, pour la période 2004-2005, la population de l'Abitibi-Témiscamingue a enregistré un solde migratoire négatif qui se chiffrait à 1 122 habitants (Statistique Canada, 2005). On entend par solde migratoire la différence entre les départs et les arrivées en région.

Par ailleurs, il importe de souligner que deux importantes MRC de l'Abitibi-Témiscamingue, celles d'Abitibi et d'Abitibi-Ouest, affichaient de fortes diminutions de leur population entre 2003 et 2004, soit de 0,8 % et de 1,5 % respectivement. De plus, aucune MRC de la région n'a connu d'augmentation de sa population âgée entre 0 et 44 ans depuis 2000. Les faibles perspectives de l'emploi et la fragilité du secteur industriel régional pourraient accentuer la diminution du nombre d'habitants au cours des années à venir. Toutefois, après neuf années de diminution, la région a enregistré une légère croissance (0,2 %) de sa population entre 2005 et 2006 pour se chiffrer à 144 635 habitants (Couture 2007).

² Taux d'accroissement naturel : indice exprimant l'accroissement naturel, pour 1 000 habitants, durant un an. Il se calcule en divisant la différence entre les nombres de naissances vivantes et de décès enregistrés durant une année par la population moyenne de cette même année, le résultat étant multiplié par 1000.

Figure 1.1 : Situation démographique de l'Abitibi-Témiscamingue



	Abitibi-Témis. Population	Var. ann. (%)	Québec Population	Var. ann. (%)	Canada Population	Var. ann. (%)
2000	151 395	(1,5)	7 357 029	0,5	30 689 000	0,9
2001	148 934	(1,6)	7 396 990	0,5	31 021 251	1,1
2002	147 189	(1,2)	7 445 745	0,7	31 372 587	1,1
2003	146 025	(0,8)	7 492 333	0,6	31 660 466	0,9
2004	145 321	(0,5)	7 542 760	0,7	31 946 315	0,9
2005p	143 821	(1,0)	7 566 414	0,3	32 201 886	0,8
2006p	142 975	(0,6)	7 603 091	0,5	32 459 501	0,8

Source : Couture, Mario et al. (2005). « Études économiques régionales : région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue ». Consulté sur le site Internet www.desjardins.com/economie, le 19 janvier 2006.

Le Tableau 1.2 illustre, pour sa part, les variations de la population de l'Abitibi-Témiscamingue pour chaque MRC.

**Tableau 1.2 : Évolution de la population selon la MRC,
Abitibi-Témiscamingue, 2000-2004**

MRC	2000	2001	2002	2003	2004	VARIATION DE POPULATION		
						2000-2001	2001-2002	2002-2003
Abitibi	25 432	25 090	24 714	24 536	24 293	-1,3	-1,4	-0,7
Abitibi-Ouest	22 917	22 405	22 008	21 603	21 292	-2,2	-1,7	-1,8
Rouyn-Noranda	41 110	40 395	39 946	39 491	39 254	-1,7	-1,1	-1,1
Témiscamingue	18 012	17 838	17 691	17 481	17 365	-1,0	-0,8	-1,2
Vallée-de-l'Or	43 924	43 206	42 830	42 900	43 048	-1,6	-0,8	0,2
Région	151 395	148 934	147 189	146 011	145 252	-1,6	-1,1	-0,8
Québec	7 357 029	7 396 990	7 445 745	7 492 333	7 542 760	0,5	-0,6	0,6

Statistique Canada, « Bulletin statistique régional Abitibi-Témiscamingue ». Site Internet : www.stat.gouv.qc.ca

1.2 LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION

L'économie de l'Abitibi-Témiscamingue repose principalement sur l'exploitation des ressources naturelles, et c'est dans cette région que l'on retrouve la plus grande part de l'emploi lié au secteur primaire au Québec (Québec, 1997).

Toutefois, la région bénéficie depuis quelques années d'une diversification accrue de son économie. Cela dit, la majeure partie des emplois est encore tributaire de l'évolution du secteur de l'exploitation et de la gestion des ressources naturelles.

L'essor du secteur primaire dépend certes du prix des matières premières sur le marché mondial. Ces prix ont considérablement chuté au début des années 2000, puis ont connu une hausse en 2005, notamment dans l'industrie minière. Cepen-

dant, force est de constater qu'en dépit d'importantes perturbations actuellement (2008), les secteurs de l'agriculture et de la forêt demeurent d'excellentes opportunités de développement sur le plan de la transformation en Abitibi-Témiscamingue.

1.2.1 ÉVOLUTION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE RÉGIONALE

La création d'emplois détermine la santé économique de toute région. Dans le cas de l'Abitibi-Témiscamingue, 6 600 nouveaux emplois ont été créés entre 1994 et 2004 (Statistique Canada, 2004). Cela représente une croissance de 4,6 %, inférieure toutefois à celle du Québec qui s'élevait à 19,4 %. Cette évolution de l'emploi ne suit cependant pas une structure linéaire.

En effet, comme dans le reste du Québec, la récession des années 1990 a eu des répercussions jusqu'en 1993 dans la région. Cela s'est traduit concrètement par une perte nette de 1 200 emplois entre 1991 et 1993 alors que le nombre total d'emplois à cette date était de 59 200. Puis, entre 1994 et 1995, la situation s'est nettement améliorée avec la création de 5 700 emplois. Or, en 1998, la région enregistrait de nouveau une perte de 2 500 emplois.

Pareillement, entre 1999 et 2000, l'Abitibi-Témiscamingue bénéficiait de la création de 3 500 nouveaux emplois pour en perdre ensuite 3 100, en 2001. La contraction de l'économie a particulièrement touché le secteur de la fabrication. Ensuite, les années 2002 et 2003 ont fait l'objet d'une reprise économique, qui a progressé jusqu'en 2004. À cette date, on enregistrait 65 700 emplois, un record similaire à celui de 65 900 emplois atteint en l'an 2000.

On remarque, enfin, qu'entre 1994 et 2004, le secteur de la production a enregistré 700 emplois, attribuables à la création d'emplois dans les secteurs de la fabrication, des mines et de la forêt. Cette situation a engendré une croissance

des emplois dans le domaine des services. De fait, 5 700 emplois ont généré une croissance huit fois plus rapide dans ce secteur, illustrant une tertiarisation évidente de l'économie comme le démontre le Tableau 1.3.

Tableau 1.3 : Évolution de l'emploi selon le secteur d'activités, Abitibi-Témiscamingue, 1994 à 2004

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Agriculture	6 400	1 500	1 700	0	0	1 500	1 900	500	1 800	600	1 000
Foresterie	6 000	2 500	1 700	3 000	2 600	2 700	2 600	3 400	3 500	2 900	3 000
Mines	4 400	6 100	4 900	5 600	4 600	4 300	4 200	3 800	4 000	5 100	4 500
Public	300	500	100	0	0	0	0	0	100	100	0
Construction	2 400	2 900	2 800	3 000	2 700	2 600	3 300	2 500	3 300	2 100	2 500
Fabrication	6 200	6 900	7 600	7 600	5 400	6 400	7 300	5 900	6 900	6 600	6 200
Production	26 800	21 300	19 500	20 800	16 500	18 300	20 200	17 400	20 400	19 000	18 600
Services	36 000	43 500	44 900	44 100	45 900	46 300	45 700	45 400	43 100	46 000	47 000
Primaire	1 680	10 200	8 300	9 200	7 900	8 500	8 700	8 400	9 300	9 200	8 900
Secondaire	8 700	9 700	10 400	10 700	8 100	9 000	10 700	8 300	10 100	8 700	8 600
Tertiaire	37 300	44 900	45 800	45 000	46 400	47 000	46 500	46 100	44 100	47 100	48 100
Toutes les industries	62 800	64 800	64 400	64 900	62 400	64 600	65 900	62 800	63 500	65 000	65 700

Compilation de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2005).

À la lumière des statistiques recueillies, il appert que les nombreuses pertes d'emplois observées en région au cours de ces dernières années s'expliquent par un taux élevé de faillites d'affaires des PME. De fait, même si ces faillites ont tendance à diminuer - le Bureau du syndic observe qu'elles ont passé de 81 à 33 entre 1999 et 2007 -, ce phénomène mérite d'être mieux examiné compte tenu de son caractère cyclique.

La question des faillites des PME, qui fait l'objet de cette étude, sera plus détaillée dans les prochains chapitres. Mais d'abord, pour faciliter une meilleure compréhension de l'économie de l'Abitibi-Témiscamingue, il convient ici de dresser un bref portrait de l'entrepreneuriat qu'on y trouve.

1.2.2 PORTRAIT DE L'ENTREPRENEURIAT EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Différentes possibilités s'offrent à nous pour comprendre la situation entrepreneuriale d'une région. Il est utile notamment d'observer la culture entrepreneuriale qui tient compte des individus et, du même coup, de jeter un regard sur les types d'entreprises présentes dans cette région.

Sur le plan de la culture entrepreneuriale, on remarque ces dernières années en Abitibi-Témiscamingue un changement de mentalité. Auparavant, les grandes entreprises occupaient la majeure partie de l'activité entrepreneuriale. Régnait alors ce qu'on appelle une culture ouvrière, où la majorité des habitants se contentait d'être embauchée par les grandes entreprises et d'y compléter toute leur carrière professionnelle.

Aujourd'hui, en revanche, on trouve des candidats à l'entrepreneuriat dans tous les groupes d'âge, comme le démontre une étude réalisée par la chercheuse Nathaly Riverin sur l'entrepreneuriat au Québec (Riverin, 2005). Nous baignons maintenant dans une culture dite entrepreneuriale. D'après cette étude, le dynamisme des entrepreneurs du Québec diffère selon les régions. Ainsi, le dynamisme des régions du centre est plus fort que celui des régions éloignées. Qu'en est-il en Abitibi-Témiscamingue? Regardons la situation de plus près.

En 2004, l'activité entrepreneuriale se chiffrait à 5 % en Abitibi-Témiscamingue, ce qui place la région devant le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Gaspésie-Iles-de-la-

Madeleine et la Côte-Nord (Germain et al., 2005). Les autres régions du Québec disposent, pour leur part, de taux plus importants.

Il appert, par ailleurs, que la pratique de l'entrepreneuriat varie selon l'âge des entrepreneurs. Riverin (2005), citée par l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2005), note que les jeunes de l'Abitibi-Témiscamingues se distinguent par un dynamisme deux fois plus que leurs aînés. Leur taux d'activité entrepreneuriale est de 8 % alors que celui des aînés est d'environ 4 %. De plus, la région occupe une assez bonne position par rapport à l'ensemble du Québec chez les 18-35 ans.

En effet, d'après les conclusions de l'étude menée par la chercheuse (Riverin, 2005), 51 % des 18 à 35 ans de la région témiscabitiébienne ayant participé à l'enquête estiment avoir suffisamment de capacités et de connaissances pour se lancer en affaires. Au Québec, ce sont 47 % des personnes du même groupe d'âge qui affirment posséder de telles habiletés.

À cet égard, le Tableau 1.4, à la page suivante, compare le taux de capacité entrepreneuriale de l'Abitibi-Témiscamingue à celui des autres régions du Québec.

Il convient de mentionner également l'apport du mentorat dans le développement des entreprises d'une région. Selon l'enquête Riverin, la capacité entrepreneuriale n'est pas la seule composante de la création et de l'essor de nouvelles entreprises, la présence dans le milieu de modèles entrepreneuriaux est un atout majeur. Ses travaux montrent que plus les gens sont en lien avec des entrepreneurs, plus ils ont de l'intérêt à se lancer en affaires.

Tableau 1.4 : Activité et capacité entrepreneuriales selon l'âge, Québec et Abitibi-Témiscamingue, 2004

	Activité entrepreneuriale			Capacité entrepreneuriale	
	18-35 ans	35-64 ans	Total	18-35 ans	35-64 ans
Côte-Nord	1,1	2,2	2,2	47	44
Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine	1,7	5,2	4,2	62	56
Saguenay-Lac-Saint-Jean	4,9	4,2	4,4	43	39
Abitibi-Témiscamingue	8,2	3,9	5,3	51	42
Bas-Saint-Laurent	3,1	9,4	7,4	52	52
Mauricie	10,0	7,0	7,9	49	59
Chaudière-Appalaches	3,0	6,8	5,6	47	47
Québec	11,1	6,5	8,1	39	52
Centre-du-Québec	15,0	6,7	9,5	41	43
Outaouais	9,7	4,6	6,3	62	53
Montérégie	6,7	7,2	7,0	42	58
Laurentides	10,7	6,7	7,9	52	66
Estrie	5,9	9,1	8,0	42	54
Lanaudière	10,4	7,4	8,4	55	53
Montréal	6,4	9,1	8,0	47	61
Laval	12,7	7,9	9,5	53	59
Province	7,7	7,3	7,4	47	56

Source : Riverin, Nathaly (2005). « Votre région est-elle entrepreneuriale? », GEM Canada, Centre de vigie sur la culture entrepreneuriale, p.25.

1.2.3 L'ENTREPRENEURIAT DANS LES MRC DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Une étude conduite par la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.A.-Bombardier sur l'entrepreneuriat dans les MRC du Québec (Germain et al., 2005) brosse un portrait intéressant de la situation en Abitibi-Témiscamingue. Cette étude recourt à deux mesures particulièrement utiles pour évaluer l'activité entrepreneuriale d'une région, soient le nombre d'entreprises par 1 000 personnes composant la population active et le nombre d'entreprises actives par 100 entreprises créées.

La recherche de Germain s'échelonne sur une période de huit ans (1992-2000), ce qui permet de comprendre les mouvements de tous les types d'entreprises. Il faut toutefois souligner qu'elle ne distingue pas la nature des entreprises et leur accorde toutes le même poids, qu'il s'agisse d'un restaurant ou d'une usine de sciage. Le constat qui s'en dégage est le suivant : d'un territoire à l'autre, il existe une disparité entrepreneuriale assez marquée.

Qu'en est-il des MRC de l'Abitibi-Témiscamingue comparées à celles de l'ensemble du Québec?

Comme l'indique le Tableau 1.5, la création d'entreprises dans les MRC du Québec se chiffrait à 117 % entre 1992 et 2000, en se référant à l'année 1992 comme année de base. Davantage d'entreprises ont donc été créées durant cette période qu'il y en avait en 1992. Le même phénomène se répète en Abitibi-Témiscamingue avec un ratio plus important (127 %). Ceci est valable pour toutes les MRC de l'Abitibi-Témiscamingue, sauf celle de Témiscamingue qui affiche un taux inférieur à celui du Québec (103 %).

Toutefois, il faut noter, d'une part, que plusieurs entreprises ont fermé pendant cette période même si le nombre d'entreprises a augmenté de 24 % depuis 1992, ce qui équivaut à un taux de croissance annuel de 3 %. On observe ainsi que le

bassin des entreprises en région s'est passablement régénéré durant ces années. La performance de la région a dépassé celle du Québec, qui se chiffrait à 19 %.

Ces performances de la région la placent au 3^e rang au Québec. Les MRC de Vallée-de-l'Or et d'Abitibi-Ouest présentent quant à elles un bon rendement avec un taux de 26 % (solde net de 3,25 % par année). La MRC d'Abitibi réalise la meilleure performance (28 % pour la période 1992-2000, soit 3,5 % par an), ce qui la classe au dixième rang au Québec. La MRC de Rouyn-Noranda montre un taux de création d'entreprises de 23 % tandis que celui de la MRC de Témiscamingue est de 17 % pour la même période (1992-2000).

D'autre part, un autre indicateur de l'étude menée par la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.A.-Bombardier rapporte la création en Abitibi-Témiscamingue d'environ 114 entreprises par 100 entreprises en activité entre 1992 et 2000; il s'agit d'un meilleur ratio que celui observé à l'échelle de la province. Or, environ 93 entreprises ont fermé dans la région durant la même période, ce qui signifie qu'en huit ans, le bassin d'entreprises s'est accru de près de 22 %. Résultat : un solde net annuel de 2,7 %. Les performances de la région ont donc été plus intéressantes que celles de l'ensemble du Québec, où le ratio s'établissait à 17 %.

En se basant sur le deuxième indicateur de l'étude, soit la création d'entreprises par rapport à 100 entreprises en activité, les MRC de la Vallée-de-l'Or et d'Abitibi-Ouest ont obtenu des performances supérieures aux autres MRC de l'Abitibi-Témiscamingue avec un solde de 23,4 %. Or, c'est la MRC d'Abitibi qui occupe ici la première place concernant le dynamisme entrepreneurial en région avec un solde de 24,6 %. Cette dernière se classe au dixième rang à l'échelle provinciale tandis que l'Abitibi-Témiscamingue, elle, se classe au troisième rang. Enfin, la création d'entreprises s'est accrue de 21 % dans la MRC de Rouyn-Noranda et de 15,5 % dans la MRC de Témiscamingue.

Tableau 1.5 : Dynamisme entrepreneurial des MRC de l'Abitibi-Témiscamingue et du Québec

	Établissements créés, établissements fermés et solde pour la période 1992-2000/ nombre d'entreprises en activité en 1992			Établissements créés, établissements fermés et solde pour la période 1992-2000/ nombre moyen d'entreprises en activité en 1992-2000		
Abitibi	1,20	0,92	0,28	106,88	82,29	24,60
Abitibi-Ouest	1,30	1,04	0,26	115,16	91,80	23,36
Rouyn-Noranda	1,43	1,20	0,23	128,43	107,53	20,91
Témiscamingue	1,03	0,86	0,17	95,16	79,64	15,52
Vallée-de-l'Or	1,41	1,15	0,26	125,33	101,95	23,37
Région	1,27	1,03	0,24	114,19	92,64	21,55
Québec	1,17	0,98	0,19	107,16	90,16	16,77

Source : Riverin, Nathaly (2004). « Mesurer l'entrepreneuriat dans les territoires de MRC du Québec », Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC, Montréal.

1.2.4 RÉALITÉS DES ENTREPRENEURS DE LA RÉGION

Après avoir dépeint la situation de l'entrepreneuriat en région, il convient maintenant d'aborder les stratégies et les réalités des entrepreneurs de l'Abitibi-Témiscamingue.

Un rapport produit par le Groupe Éverest (Groupe Éverest, 2001) recense les stratégies mises en œuvre par les entrepreneurs de la région. Ce rapport révèle que la réduction des coûts de production, la pénétration du marché local et le développement de nouveaux produits, services et procédés sont les principales activités auxquelles les entrepreneurs de la région se livrent pour développer leur

entreprise. L'étude précise que comme dans l'ensemble du Québec, six entreprises sur dix en Abitibi-Témiscamingue ont recours à ces procédés.

Le rapport d'Everest note, par ailleurs, que les entrepreneurs de l'Abitibi-Témiscamingue conviennent que le fardeau fiscal constitue un obstacle à l'amélioration de la santé financière des entreprises. Une bonne proportion d'entre eux estime que les gouvernements doivent réduire l'impôt sur le profit des entreprises. Toutefois, le gouvernement du Québec a instauré, en 2000, une stratégie de développement économique des régions ressources faisant bénéficier les compagnies manufacturières de congés fiscaux particuliers. Depuis cette date, la situation s'est probablement améliorée, grâce notamment aux initiatives découlant du projet ACCORD (cf. 1.3.3, page 25).

Entre autres obstacles, les entrepreneurs de l'Abitibi-Témiscamingue évoquent également leur difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée habile à répondre à leurs besoins. Plus de six employeurs sur dix sont confrontés à cette difficulté en région.

Relativement au développement des marchés, les entreprises de la région réalisent près de 90 % de leur chiffre d'affaires sur le territoire régional. À titre comparatif, les entreprises du Québec réalisent quant à elles 70 % de leur chiffre d'affaires sur l'échiquier québécois. C'est dire que les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue tendent davantage à favoriser le marché régional. Dans le même ordre d'idée, elles s'intéressent peu au marché canadien; 26 % d'entre elles seulement visent le territoire canadien comparativement à 31 % des entreprises québécoises.

Enfin, la majorité des entreprises au Québec misent sur une culture de la qualité de leurs services (70 %) et favorisent la formation (61 %) pour assurer leur développement. Les entreprises québécoises allouent 53 % de leurs ressources aux technologies de l'information, 41,5 % à la recherche et 45 % à la machinerie de production. En contrepartie, seuls 39,5 % de leurs ressources sont consacrés à la

création et au maintien d'un réseau d'affaires. Ces taux d'investissement sont sensiblement les mêmes pour les entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue, mais les données spécifiques pour la région ne sont pas disponibles actuellement (Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2005).

1.3 LES STATISTIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION

Les données suivantes relatives au nombre d'entreprises qui contribuent au développement de l'Abitibi-Témiscamingue sont tirées du Registre des entreprises de Statistique Canada. On y recense 9 855 entreprises en décembre 2003. Plus de la moitié d'entre elles se trouve sur les territoires de Rouyn-Noranda et de la Vallée-de-l'Or avec des proportions respectives de 24,5 % et de 29,5 %. De leur côté, les MRC du Témiscamingue, d'Abitibi-Ouest et d'Abitibi comptent respectivement 13,7 %, 14,3 % et 18,0 % des entreprises régionales.

Tableau 1.6 : Nombre d'entreprises, Abitibi-Témiscamingue, 2002-2004

MRC	2002	2003	2004
Abitibi-Ouest	1 251	1 410	223
Rouyn-Noranda	1 340	2 416	969
Témiscamingue	1 059	1 347	591
Vallée-de-l'Or	1 940	2 909	1 066
Total régional	6 597	9 855	3 647

Statistique Canada, Registre des entreprises, décembre 2003 et compilation 2004.

Selon le Registre des entreprises de Statistique Canada, plus de 6 208 entreprises ont cessé leurs activités pour la seule période 2003-2004. Parallèlement, une compilation du Service de l'information sur le marché du travail de Développement

des ressources humaines du Canada rapporte une chute de 25 644 emplois entre 2002-2004 (Tableau 1.7). L'un dans l'autre démontre hors de tout doute l'intérêt d'une étude sur les causes de cessation des activités des entreprises de la région.

Tableau 1.7 : Nombre d'emplois, Abitibi-Témiscamingue, 2004

MRC	2002	2004
Abitibi	7 778	6 756
Abitibi-Ouest	6 579	1 457
Rouyn-Noranda	1 772	11 328
Témiscamingue	6 913	4 087
Vallée-de-l'Or	20 572	11 342
Total régional	60 614	34 970

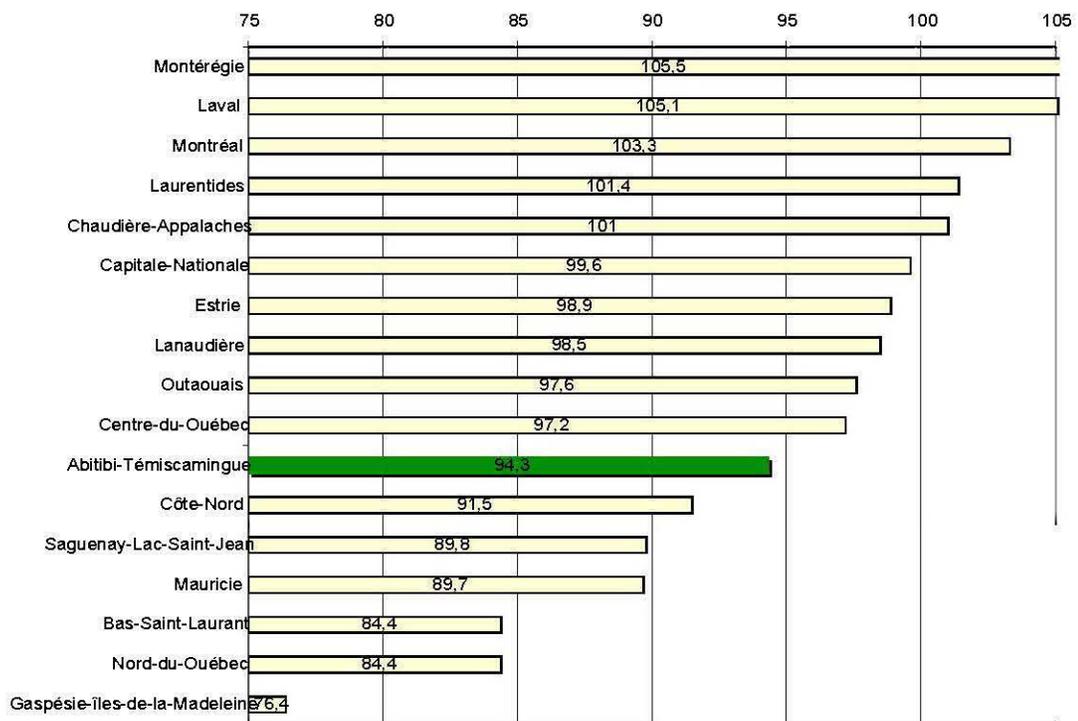
Service d'information sur le marché du travail (DRHC), liste des employeurs, 2004.

1.3.1 LES ÉCARTS DE REVENU, D'EMPLOIS ET DE CHÔMAGE

Même si les conditions du marché du travail sont favorables ces dernières années, la région se distingue, d'une part, par plus de chômage et, d'autre part, par moins de revenu et d'emplois comparativement à la moyenne québécoise, selon l'Institut de la Statistique du Québec (2005).

En outre, d'après un indice des disparités régionales de développement, qui combine les deux indicateurs que sont le revenu personnel disponible par habitant et le taux d'emploi de la population âgée de 15 à 64 ans, la région se classait, en 2000, au onzième rang des dix-sept régions du Québec avec 94,3 % de la moyenne québécoise. La Figure 1.2 illustre cette classification.

Figure 1.2 : Indice des disparités régionales de développement
(Ensemble du Québec=100)



Sources : Institut de la statistique du Québec et ministère des Régions.

Soulignons ici que l'indice composite de la Figure 1.2 représente la moyenne des indices du revenu personnel disponible par habitant et du taux d'emploi de la population âgée de 15 à 64 ans en 2000.

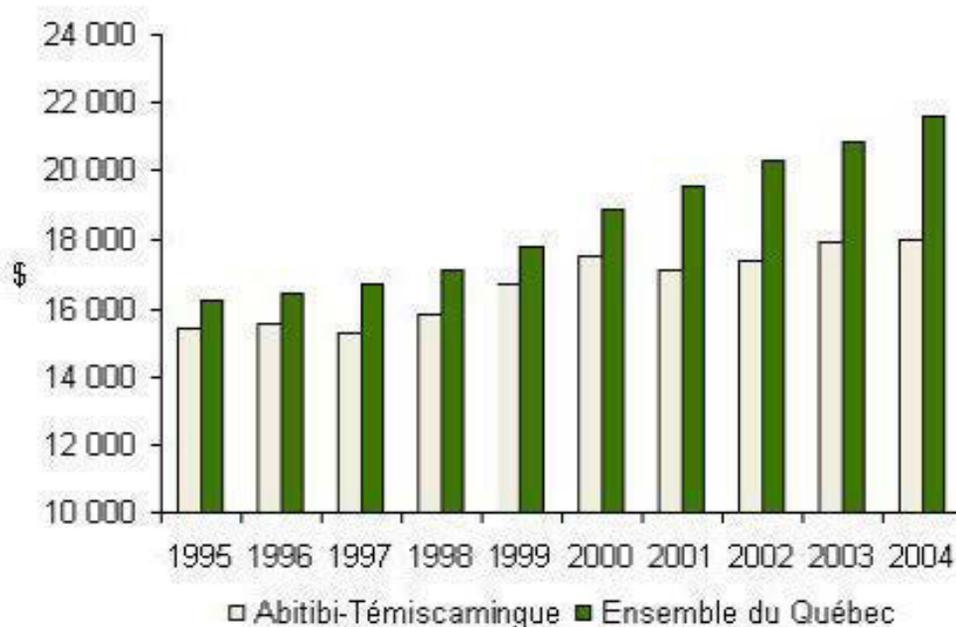
1.3.1.1 LE REVENU

On sait que la richesse d'une région se traduit par le niveau de vie de sa population. Ce niveau de vie constitue un indicateur incontournable du bien-être économique des gens. Autrement dit, la qualité de vie reflète le bien-être général d'une population.

À cet égard, de 1995 à 2004, l'Abitibi-Témiscamingue tirait de l'arrière au Québec. Son revenu personnel disponible par habitant se chiffrait à 18 111\$ en 2004 contre une moyenne de 21 649 \$ au Québec (Figure 1.3). Il s'agit d'un écart important par rapport à la moyenne québécoise. Cet écart, qui était de 5,1 % en 1995, s'est accru et se chiffrait à 16,3 % en 2004, faisant glisser la région au 15^e rang des régions administratives du Québec. En 2003, elle se classait au 14^e rang et en 2000, au 10^e rang (voir Figure 1.2, section 1.3.1).

Ce glissement dans le classement des témiscabitiens en matière de revenu per capita pourrait s'expliquer en partie par la restructuration en cours dans les secteurs primaires comme la forêt, l'agriculture et la manufacture. D'ailleurs, les fermetures des petites et des moyennes entreprises (PME) qui font l'objet de cette étude influent aussi sur la baisse du revenu personnel disponible en région.

Figure 1.3 : Revenu personnel disponible par habitant 1995 à 2004

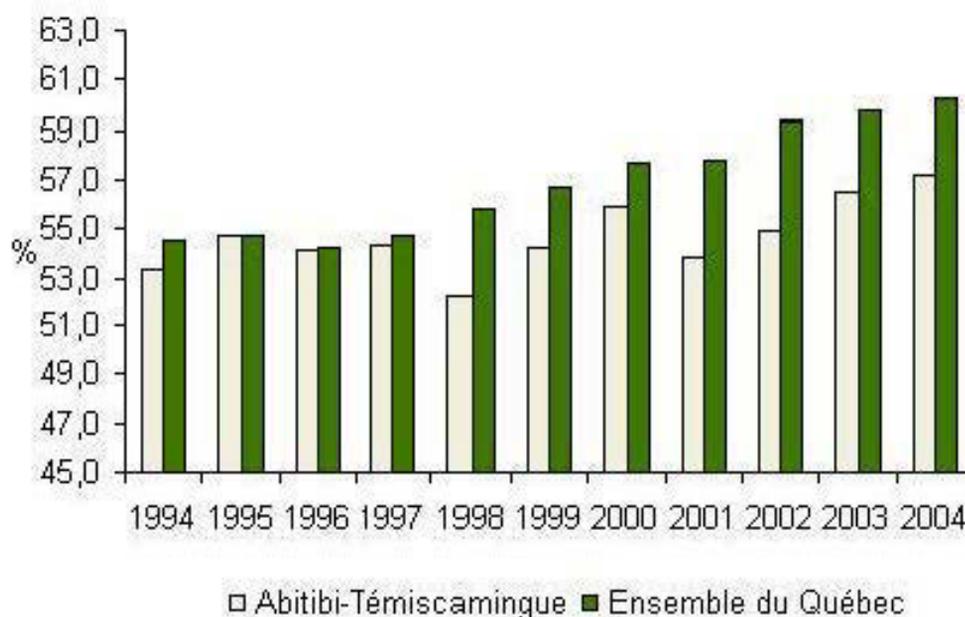


Sources : Institut de la statistique du Québec; Statistique Canada; ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

1.3.1.2 LES EMPLOIS

Comme l'illustre la Figure 1.4, le taux d'emplois en Abitibi-Témiscamingue a pratiquement toujours été plus faible que celui de l'ensemble du Québec. Il se chiffrait à 53 % en 1994 contre 55 % pour l'ensemble du Québec. Cet écart de 2 % était peu perceptible entre 1994 et 1997. Or, il s'est creusé davantage en 1998; il s'élevait alors à 52 % en Abitibi-Témiscamingue et à 56 % pour l'ensemble du Québec, soit un écart de 4 %. Depuis 1998, le taux d'emplois en Abitibi-Témiscamingue varie sans toutefois rattraper l'ensemble du Québec.

Figure 1.4 : Taux d'emploi 1994 à 2004



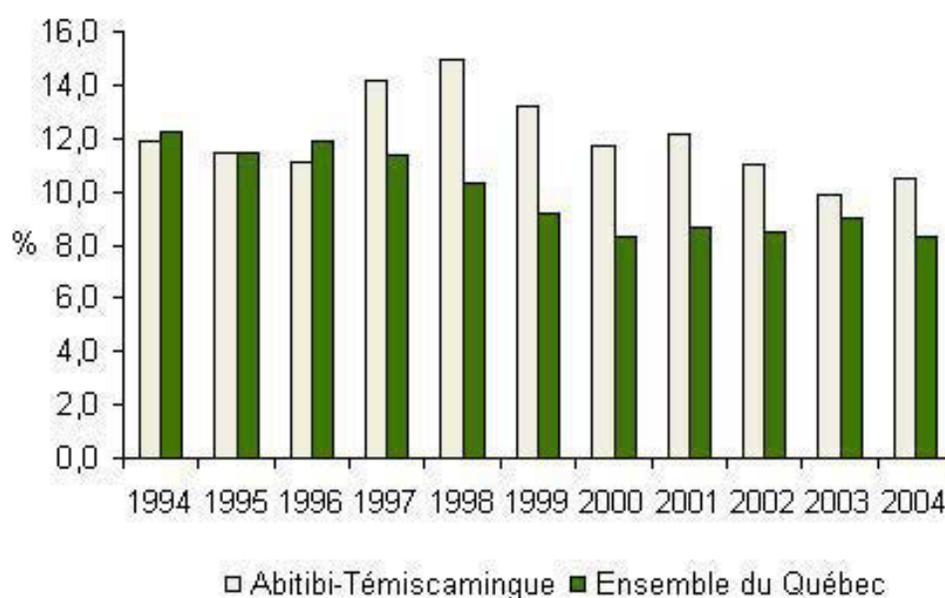
Sources : Statistique Canada; ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

1.3.1.3 LE CHÔMAGE

Entre 1994 et 2004, le taux de chômage en Abitibi-Témiscamingue s'élevait constamment au-dessus de celui de l'ensemble du Québec, à l'exception des années 1994 et 1996, comme l'indique la Figure 1.5.

Il apparaît clairement dans ce tableau que la performance du marché du travail de la région de l'Abitibi-Témiscamingue est généralement inférieure à celle du marché du travail de l'ensemble du Québec.

Figure 1.5 : Taux de chômage 1994 à 2004



Sources : Statistique Canada; ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

En somme, l'Abitibi-Témiscamingue affiche des écarts de revenu et de chômage significatifs par rapport à l'ensemble du Québec (Tableau 1.8). En effet, entre 2000 et 2004, le revenu personnel disponible par habitant a baissé en Abitibi-Témiscamingue, passant de 93 à 83 comparativement à 100 pour l'ensemble du Québec. Durant la même période, le taux de chômage chutait en région de 12 % à 10,6 %. Par ailleurs, les taux de chômage observés en Abitibi-Témiscamingue sont demeurés au-dessus de la moyenne de l'ensemble du Québec ainsi que du reste du Canada.

Tableau 1.8 : Écarts de revenu personnel et de chômage 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Revenu personnel disponible par habitant en Abitibi-Témiscamingue (Ensemble du Québec = 100)	93,2	87,78	85,8	86,0	83,6
Taux de chômage (en %)					
Abitibi-Témiscamingue	12,0	12,3	11,1	10,1	10,6
Ensemble du Québec	8,5	8,8	8,7	9,2	8,5
Ensemble du Canada	6,8	7,2	7,7	7,6	7,2

Sources : Statistique Canada; ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

1.3.2 L'ASSISTANCE DES ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT

L'Abitibi-Témiscamingue bénéficie de l'aide technique et financière d'organismes de développement, qui servent de levier pour soutenir l'entrepreneuriat et le développement régionaux. Parmi ceux-là figurent les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les centres locaux de développement (CLD), dont les rôles ont particulièrement retenu notre attention dans le cadre de cette étude. S'ajoutent aux SADC et aux CLD : Investissement Québec (IQ), la Société générale de financement, les chambres de commerce, les fonds

spécifiques aux régions ressources du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche ainsi que les capitaux provenant du Capital régional coopératif Desjardins, du Fonds d'action de la CSN et du Fonds de solidarité de la FTQ.

L'existence de ces organismes d'aide à l'entrepreneuriat ainsi que les fonds de soutien à l'entrepreneuriat devraient refléter une situation économique enviable en Abitibi-Témiscamingue. Or, depuis quelques années, les fermetures temporaires ou définitives de même que les faillites d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue ne cessent de faire les manchettes des journaux québécois. Bien que quelques entreprises de la région comptent parmi les meilleures au Québec (*Les Affaires*, 2003), la majeure partie d'entre elles ont de la difficulté à émerger comparativement à la moyenne québécoise, selon Roy, Gasse et Toulouse (1994). Ce paradoxe incite à s'interroger sur les causes de faillites de ces entreprises de même que sur les moyens à prendre pour les prévenir.

Dans une étude visant à expliquer les faillites d'entreprises, Sweeney (1982), appuyé par Jean Claude Quere (2004), souligne que « les problèmes financiers ne semblent pas être en eux-mêmes une cause majeure d'insuccès », ajoutant que « les dirigeants de PME ne les rangent pas très haut dans la liste de leurs problèmes ».

1.3.3 LE PROJET ACCORD

Outre le soutien des organismes précités, le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) constitue un outil de taille pour promouvoir les avantages comparatifs des régions³. Mis sur pied en 2002 par le

³ Un avantage comparatif est un secteur d'activités économiques dans lequel une région possède plus d'atouts que les autres territoires.

gouvernement du Québec, il vise à bâtir un système productif régional compétitif sur les plans nord-américain et mondial dans chacune des dix-sept régions administratives du Québec. Il veille à identifier et à développer des créneaux d'excellence qui deviennent leur image de marque.

Ce concept novateur favorise le regroupement de gens d'affaires et d'entrepreneurs d'une même région, qui ont une perception commune de leur secteur d'activités, de son potentiel, de ses forces et de ses faiblesses, et qui élaborent une stratégie à long terme pour celui-ci.

Le projet ACCORD s'articule autour de cinq objectifs :

- Faire des régions québécoises le siège de compétences industrielles spécifiques reconnues en Amérique et dans le monde.
- Encourager la croissance de l'emploi et de la productivité en misant sur l'exportation et l'innovation.
- Identifier des projets économiques concrets structurants dans les régions québécoises.
- Identifier des projets collectifs de nature à procurer de la vitalité aux milieux de vie et améliorer la qualité de vie dans les régions du Québec.
- Faciliter le développement de réseaux industriels intra et interrégionaux.

Le projet ACCORD est un projet national. Il regroupe trois partenaires principaux : les régions du Québec, dont l'Abitibi-Témiscamingue, le gouvernement du Québec et la Société générale de financement, auxquels peuvent s'ajouter d'autres partenaires selon la particularité des régions.

Le développement des créneaux d'excellence en Abitibi-Témiscamingue est facilité notamment par la présence et la participation de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et de l'Unité de recherche et de service en technologie minérale de l'Abitibi-Témiscamingue (URSTM) qui agissent de concert avec les intervenants régionaux. Le comité régional ACCORD a identifié quatre créneaux d'excellence qui caractérisent la région de l'Abitibi-Témiscamingue :

1. Système de construction en bois

L'Abitibi-Témiscamingue occupe la position de leader⁴ dans ce secteur, notamment dans les sous-secteurs du bois d'ingénierie, des panneaux, des systèmes préfabriqués et du bois d'œuvre. La région offre une multitude de produits allant des maisons modulaires aux panneaux de revêtement pour les toitures.

2. Techno-mines souterraines

Ici également, l'Abitibi-Témiscamingue joue un rôle de leader. Par l'implantation d'innovations technologiques et de nouvelles pratiques d'affaires, ce créneau contribuera à donner à la région une place mondiale en matière d'exploitation minière souterraine compétitive, sécuritaire et respectueuse de l'environnement.

3. Bœuf à l'herbe

Ce secteur émergent⁵ se définit par la production, la transformation et la commercialisation d'un bœuf naturel. Il bénéficie d'un programme de recherche mis sur pied et dirigé par l'Unité de recherche en développement de l'agriculture de l'Abitibi-Témiscamingue (URDAT) à l'UQAT ainsi qu'un

⁴ Leader : créneau dans lequel la région peut jouer un rôle de leader nord-américain ou mondial.

⁵ Émergent : créneau qui possède un fort potentiel de croissance et dans lequel la région estime assurer à terme un rôle de leader.

réseau de partenaires : Bovinor, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Centre technologique des résidus industriels et l'Université Laval.

4. Valorisation des ressources hydriques

Ce créneau en évaluation⁶ bénéficie de la présence d'importants eskers, dont l'eau est d'une pureté exceptionnelle.

1.4 SYNTHÈSE

Ce premier chapitre a permis de comprendre le contexte socioéconomique de l'Abitibi-Témiscamingue. Il ressort que la région est jeune et occupe un vaste territoire sur lequel sa population est répartie inégalement.

La faiblesse de sa démographie et ses écarts de revenus, d'emplois et de chômage, qui la distancient de plusieurs régions du Québec, lui confère une position économique peu enviable. En effet, l'Abitibi-Témiscamingue se situe au onzième rang des dix-sept régions administratives du Québec sur le plan du développement économique.

Bien que les organismes de développement (SADC, CLD, IQ) déploient beaucoup d'efforts pour relancer l'économie de la région, les données recueillies jusqu'ici révèlent un certain nombre de problèmes qui affectent assurément son dynamisme entrepreneurial. Parmi ces problématiques figure la faillite des PME, qui fera l'objet d'une recension des écrits dans le prochain chapitre.

⁶ En évaluation : créneau dont la région souhaite circonscrire ultérieurement le véritable potentiel de croissance à l'échelle mondiale.

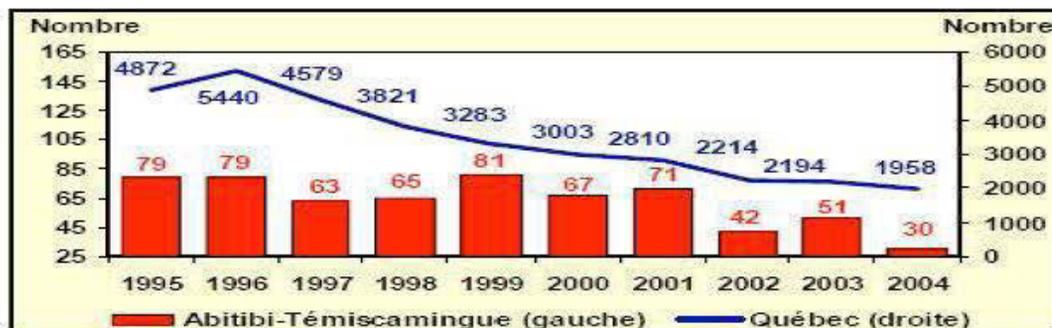
CHAPITRE II

RECENSION DES ECRITS ET PROBLÉMATIQUE

Le chapitre précédent dressait le portrait sociodémographique de l'Abitibi-Témiscamingue. Le présent chapitre se consacrera tout d'abord à un bref portrait des faillites d'affaires en région. Il abordera ensuite leurs impacts économiques, sociaux et humains. Puis, il traitera des facteurs psychologiques, organisationnels et environnementaux qui sous-tendent particulièrement les faillites des PME manufacturières de l'Abitibi-Témiscamingue. De ces différents volets émergeront la pertinence et les objectifs de cette étude.

2.1 FAILLITES D'AFFAIRES EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Figure 2.1 : Faillites d'affaires dans le secteur manufacturier 1995 à 2004



Source : Couture, Mario et al. (2005). « Études économiques régionales : région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue ». Consulté le 19 janvier 2006 sur le site Internet www.desjardins.com/economie.

Comme l'indique la Figure 2.1, le nombre de faillites d'affaires en Abitibi-Témiscamingue se chiffrait à 30 en 2004. Il s'agit d'une diminution de 41,2 % par rapport à 2003. Sur l'échiquier provincial, les faillites commerciales enregistraient une baisse annuelle de 10,8 % lors de la même période. De multiples contraintes économiques, notamment la hausse du dollar canadien et l'ouverture des marchés, ont affecté les entreprises forestières et minières de même que les commerces québécois, particulièrement ceux de l'Abitibi-Témiscamingue.

En 2005, le nombre de faillites d'affaires a connu en Abitibi-Témiscamingue une baisse de 13,8 % au premier trimestre par rapport à la même période en 2004.

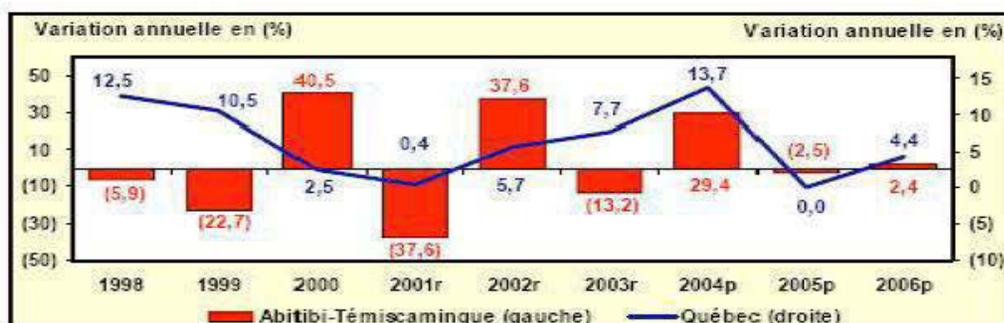
Il apparaît dans cette même figure que les faillites d'affaires en Abitibi-Témiscamingue varient en fonction des cycles économiques. Pendant les périodes de croissance économique, elles diminuent. Elles augmentent par la suite lorsqu'une récession point à l'horizon. Or, leurs impacts humains et socio-économiques sont invariablement lourds de conséquences sur les populations de l'Abitibi-Témiscamingue. Aussi, elles méritent d'être examinées avec attention.

2.2 IMPACTS ÉCONOMIQUES DE LA FAILLITE DES PME EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Pour bien rendre compte des impacts économiques des faillites d'affaires, il est utile d'examiner de près l'état des investissements du secteur privé. En effet, un lien semble s'établir entre les faillites d'entreprises et les investissements privés. Ainsi, on observe une hausse évidente des investissements privés lors des périodes où l'on assiste à une baisse significative des faillites d'affaires en Abitibi-Témiscamingue. À titre d'exemple, la participation monétaire du secteur privé a augmenté en 2004 de 29,4 % (13,7 % au Québec) par rapport à 2003, soit l'une des plus fortes hausses annuelles observées au Québec après celles de la Mauricie (30 %), du Nord-du-Québec (32 %), de la Côte-Nord (38 %) et de Laval (50 %). Du

même coup, les faillites d'entreprises chutaient de 51 à 30 entre 2003 et 2004 (Figure 2.2).

Figure 2.2 : Investissement du secteur privé



Source : Couture, Mario et al. (2005). « Études économiques régionales : région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue ». Consulté le 19 janvier 2006 sur le site Internet www.desjardins.com/economie.

Il ressort de cette figure que l'économie régionale est très sensible à la faillite des entreprises. L'augmentation des faillites d'affaires se traduit par la chute vertigineuse des investissements privés et, par le fait même, entraîne un effondrement des emplois. Les conséquences liées aux pertes de revenu ne se manifestent pas seulement par la pauvreté des individus, elles ont également des impacts négatifs sur le plan social.

2.3 IMPACTS SOCIAUX DE LA FAILLITE DES PME EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Pour mieux cerner les impacts sociaux de la faillite, il importe d'examiner les conséquences liées à la perte d'emplois à la suite de la fermeture d'entreprises.

Les pertes d'emplois que causent les faillites d'entreprises contribuent à augmenter les inégalités de richesse entre les individus. La précarité des emplois occasionnée par les faillites d'affaires entraîne une plus grande dépendance de la population à l'égard des transferts gouvernementaux. Par exemple, en 2005, ces transferts représentaient 17 % du revenu total en Abitibi-Témiscamingue, une proportion supérieure à celle du Québec (14 %) selon Statistique Canada (2005). À cet égard, toutes les MRC de la région affichaient des parts plus importantes que celle du Québec. Par ailleurs, sur une période de dix ans (1995-2005), la proportion des revenus d'emploi a diminué de 3,0 %, alors que la part des transferts gouvernementaux et des revenus provenant d'autres sources ont augmenté respectivement de 1 % et de 2 %, rapporte Statistique Canada.

Fait à noter, l'Institut de la statistique du Québec (2005) signale qu'en Abitibi-Témiscamingue le rapport de dépendance aux transferts gouvernementaux est deux fois plus élevé chez les femmes (37,18 \$) que chez les hommes (18,68 \$). Cette réalité s'observe notamment auprès des populations migrantes et des minorités ethniques. Rappelons ici que le rapport de dépendance économique représente les paiements de transferts gouvernementaux par tranche de 100 \$ du revenu d'emploi total de la région, selon Statistique Canada (2005).

En clair, les conséquences sociales de la faillite peuvent se traduire par la perte d'emplois. Or, cette privation d'une source de revenu régulière n'engendre pas seulement la pauvreté. Elle peut conduire également à l'exclusion sociale des individus et peut se traduire par la détérioration constante de la qualité de vie des personnes concernées. Les pertes d'emplois peuvent ainsi contribuer à miner la cohésion sociale, car les individus qui perdent leur travail risquent de perdre aussi leur réseau d'amis et de connaissances rattachés à leur vie professionnelle.

2.4 IMPACTS HUMAINS DE LA FAILLITE DES PME EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

L'exode des jeunes adultes à la recherche d'un emploi (migration) à la suite des fermetures des petites et des moyennes entreprises auxquelles font face l'Abitibi-Témiscamingue peut contribuer à la baisse de la natalité en région. Les familles sont moins enclines à faire des enfants lorsque leurs conditions de vie sont affectées par les fermetures massives d'entreprises. À cette chute des naissances s'ajoute le vieillissement de la population et une part importante de personnes qui quittent la région au profit des grands centres. Par exemple, de 1986 à 1999, la région enregistrait un solde migratoire interrégional négatif, soit une moyenne de 650 sorties nettes par année, selon l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2001). Toutefois, en 2006, la situation s'est améliorée avec un solde migratoire interrégional négatif de 594 sorties nettes par année.

Lalonde et d'Amboise (1985) confirment que les coûts de la faillite ne sont pas seulement d'ordre économique et financier mais aussi humain. Leur étude visant à cerner le profil des propriétaires de petites et moyennes entreprises ayant failli rapporte que ces derniers restent inactifs pendant plus d'une année alors que se détériore en eux le potentiel entrepreneurial qui avait guidé leur action lors du démarrage de leur entreprise. En somme, le stress généré par la faillite conduit à l'affaiblissement certain des ressources humaines.

Dans la même veine, Saint-Pierre (1999) soutient que l'expérience d'une faillite peut avoir des conséquences néfastes sur le plan personnel (découragement, perte de l'estime de soi, etc.). Ces conséquences désastreuses peuvent certes compromettre à long terme une dynamique entrepreneuriale et compétitive dans l'économie régionale.

Après l'examen des impacts humains de la faillite des PME, il convient maintenant de se pencher sur les facteurs psychologiques et sociaux de l'entrepreneur.

2.5 FACTEURS PSYCHOLOGIQUES ET SOCIAUX DE L'ENTREPRENEUR

En consultant la littérature, plusieurs auteurs (Toulouse, 1979; d'Amboise, 1974; Gasse, 1978; Watrous, 1969; Ghiselli, 1971) s'entendent pour dire que la capacité entrepreneuriale des individus repose en grande partie sur leurs aptitudes psychologiques et sociales. Ces aptitudes s'observent à travers un certain nombre d'activités que Fillion (1991) appelle « éléments émergents de l'entrepreneurship ». Ces éléments sont détaillés au Tableau 2.1.

Tableau 2.1 : Éléments émergents de l'entrepreneurship selon Fillion

ÉLÉMENTS ÉMERGENTS	EXPLICATION
Valeur et culture entrepreneuriale	Présence dans l'entourage d'un modèle ayant influencé et inculqué les valeurs entrepreneuriales à l'entrepreneur.
Expérience du monde des affaires	Connaissance acquise, souvent très jeune, du monde des affaires et même du domaine dans lequel l'entrepreneur évoluera.
Différenciation	Capacité à voir les choses d'un point de vue différent et donc souvent à occuper des créneaux encore non desservis.
Intuition	L'entrepreneur a le flair qui permet de déceler les occasions d'affaires, de sentir ce qui s'en vient et s'ajuste en conséquence.
Engagement	Adopter une façon d'être où la réalisation de soi est reliée intimement à la réalisation de son œuvre.
Travailleur assidu	Dimension de l'engagement, l'entrepreneur consacre la quasi-totalité de son temps à son entreprise tant que la survie de cette dernière n'est pas assurée.
Rêveur réaliste (visionnaire)	Capacité d'adapter leurs idées à la réalité et aux possibilités qui sont leurs.

ÉLÉMENTS ÉMERGENTS	EXPLICATION
<i>Leader</i>	Veulent atteindre le peloton de tête, doivent être des chefs de bande.
Réseauteur modéré	L'entrepreneur traditionnel avait tendance à travailler seul, mais les temps ont changé et on comprend maintenant l'importance du réseautage, de l'image, du rôle des médias, etc.
Système de relations original avec les employés	Importance de bien choisir qui entoure l'entrepreneur, mais aussi de bien agencer les talents de ceux qui l'entourent.
Contrôle des comportements / utilisation des pouvoirs	Au centre de l'entreprise, l'entrepreneur oriente les actions. Cela est facilité lorsque ce dernier a un haut niveau d'internalité (influence que l'on perçoit exercer sur les événements).
Mode d'apprentissage particulier	Concret et perfectionniste, l'entrepreneur est intéressé par ce qui est pratique. Bon nombre de futurs entrepreneurs n'obtenaient pas de succès à l'école, ne voyant pas l'intérêt de ce qu'ils apprenaient. La forme de pensée et d'apprentissage de l'entrepreneur se rapporte à ce qui est concret, à ce qui a un intérêt pour lui.

Source : Louis-Jacques Filion (1991), « Vision et relation », pp. 35-75.

Dix activités-clés de l'agir entrepreneurial viennent compléter les éléments émergents soulignés par Filion (1991). Ces activités sont :

1. Identifier des occasions d'affaires

Pour être et agir en entrepreneur, il faut d'abord et avant tout être en mesure d'identifier des occasions d'affaires. Rester à l'affût du marché s'avère donc indispensable pour identifier ce qui présente du potentiel et des niches prometteuses pour les activités d'affaires.

2. Concevoir des visions

L'entrepreneur se distingue des autres individus par ses capacités à définir des projets, c'est-à-dire à offrir une vision, puis à passer à l'action et à réaliser ledit projet. Alors que de nombreuses personnes évoluent dans un cadre pensé par quelqu'un d'autre, l'entrepreneur, lui, définit l'espace qu'il va occuper et la façon dont il s'organise pour y arriver.

3. Prendre des décisions

L'entrepreneur est celui qui prend des décisions : des décisions simples ou stratégiques. Se lancer en affaires est la première. L'entrepreneur doit constamment recourir à cette habileté de décider pour assurer la bonne marche de l'entreprise, que ce soit pour conclure des marchés, lancer un nouveau produit ou procéder à l'embauche du personnel.

4. Réaliser des visions

L'entrepreneur, c'est quelqu'un qui passe à l'action. Il s'organise pour transformer son rêve en réalité. En d'autres mots, c'est un rêveur concret.

5. Opérer de l'équipement

Sans vouloir se transformer en spécialiste dans tous les domaines, l'entrepreneur doit d'être capable de manier de l'équipement. À l'ère des nouvelles technologies, il a tout intérêt par exemple à pouvoir se servir d'un ordinateur ou à tout le moins d'être capable de télécopier ses documents.

6. Acheter

Dans bien des cas, le succès d'un promoteur réside dans ce qu'il achète et dans les conditions de ses achats; c'est ce qui détermine ce qu'il vend et le prix auquel qu'il doit vendre.

7. Mettre en marché

L'entrepreneur procède à la mise en marché de son produit pour tester si sa vision correspond au potentiel qu'il a espéré à l'origine de son projet. Cet exercice nécessite de se substituer au client pour voir ce qu'il aimerait acheter, à quel prix, sous quelle présentation, à quel endroit et vendu par quelles sortes de personne.

8. Vendre

Vendre est une attitude vitale pour toute entreprise. La vente ne se limite pas aux produits et services, l'entrepreneur doit vendre également son entreprise et ses expertises aux investisseurs, aux clients potentiels, aux employés, aux banquiers, aux fournisseurs, etc.

9. S'entourer

Le promoteur sait s'entourer de personnes compétentes desquelles il peut obtenir des conseils utiles et avec lesquelles il peut échanger des informations privilégiées.

10. Faire faire

L'entrepreneur doit admettre que son rôle consiste avant tout à développer et à réaliser des visions. Il doit être capable de déléguer certaines tâches à d'autres personnes pour pouvoir se consacrer à l'essentiel.

À ces aptitudes personnelles s'ajoute le défi de la motivation qui revient assez souvent dans la littérature pour caractériser les entrepreneurs. De fait, les entrepreneurs peuvent manquer de motivation personnelle lorsqu'ils vivent une longue période de chômage avant de décider de lancer leur entreprise.

2.6 FACTEURS ORGANISATIONNELS

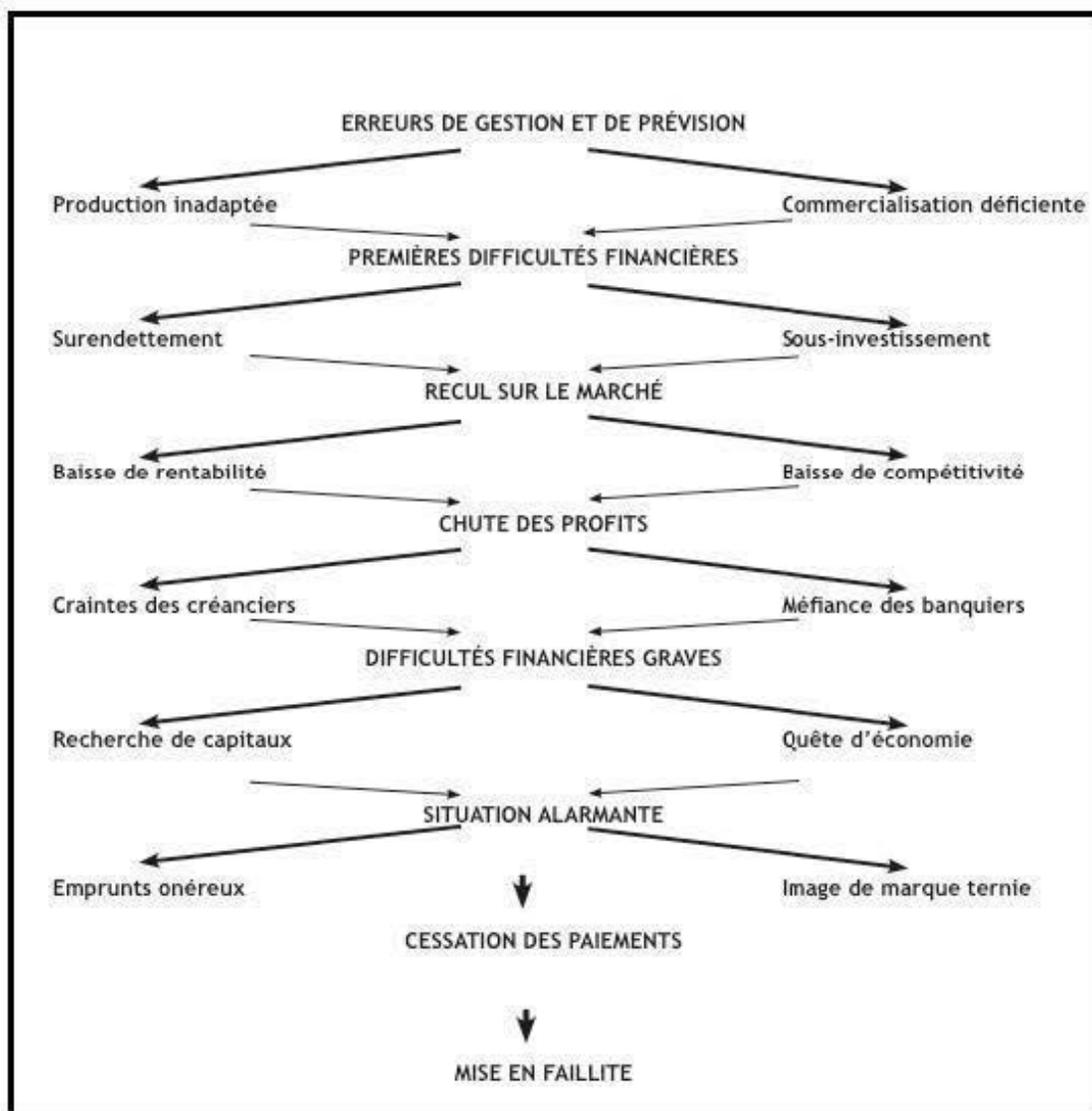
La littérature dégage un autre consensus selon lequel la faillite d'une entreprise résulte d'un processus évolutif, lent et progressif, caractérisé par une multitude d'évènements. L'enchaînement de ces évènements qui se succèdent avant l'échec de l'entreprise peut être judicieusement modélisé sous la forme d'une ou de plusieurs trajectoires de défaillance.

Ces trajectoires s'expliquent par différents facteurs organisationnels, par exemple, la concentration du chiffre d'affaires autour de quelques gros clients, le retrait d'un actionnaire important, la perte significative de parts de marché. Lorsqu'ils sont détectés à temps, ces facteurs peuvent conduire à la prise de mesures correctrices efficaces en déployant des stratégies de prévention de la faillite.

Marco (1989) propose à la Figure 2.3 un modèle théorique purement conceptuel d'inspiration économique qui illustre la succession des facteurs qui plongent l'entreprise dans un processus appelé la « spirale d'entrée en faillite ».

D'après ce modèle, des erreurs liées à la gestion sont à l'origine de déséquilibres financiers provoquant un recul sur le marché. Ce qui se traduit par une chute des profits, qui renforce à son tour les difficultés de trésorerie. Bientôt, les créanciers s'inquiètent et les banquiers se méfient, et mettent un terme à leur crédit, conduisant l'entreprise tout droit à la cessation des paiements et la mise en faillite.

Figure 2.3 : « La spirale d'entrée en faillite »



Source : Marco, L. 1989

En somme, il est possible de constater le lien entre la dégradation financière de l'organisation et les erreurs de gestion qui en sont à l'origine.

2.6.1 APPROCHES STRATÉGIQUES, MANAGÉRIALES ET ÉCONOMIQUES

D'autres études ont été conduites sur les plans stratégique, managérial, organisationnel, économique et financier pour éclairer le phénomène des faillites. Le Tableau 2.2 identifie de manière synthétique quelques recherches significatives méritant d'être soulignées compte tenu des enseignements importants qu'elles ont apportés sur la problématique de la défaillance des entreprises. Quelques-unes d'entre elles sont mises à contribution pour bâtir le modèle d'analyse de la présente étude (cf. section 6.2).

Tableau 2.2 : Synthèse des principales recherches sur les faillites des PME

Principales recherches	Résultats	Auteurs
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spécificité de la PME par rapport à la grande entreprise ➤ Mise en évidence du rôle joué par l'environnement et sa turbulence ➤ Approfondissement de la notion de risque 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Argenti (1975)
Managériales et organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Énumération des traits de personnalités des dirigeants dont les entreprises sont performantes ou en situation d'échec ➤ La personnalité et l'expérience du dirigeant sont des critères prépondérants ➤ Le rôle du dirigeant est fondamental dans les PME ➤ Dialogue entreprise vs entrepreneur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kaplan (1948) ➤ Mayer et Golstein (1961) ➤ March et Simon (1964) ➤ Shenkens (1973) ➤ Lalonde (1985)
Économiques et financières	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il est possible de prévoir les faillites à partir des ratios financiers ➤ Ce sont plutôt les symptômes que les causes qui sont rapportés ➤ Le poids des charges financières, l'endettement, le manque de rentabilité sont les éléments explicatifs de la défaillance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beaver (1966) ➤ Altman (1968) ➤ Altman et al. (1977) ➤ Conan et Holder (1979)

2.7 FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les facteurs environnementaux tiennent compte à la fois des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, des caractéristiques organisationnelles des PME ainsi que de l'environnement dans lequel évoluent les petites et les moyenne entreprises.

En 2003, l'OCDE rapportait comme facteurs d'insuccès à l'entrepreneuriat les causes suivantes :

1. L'insuffisance des réseaux

L'insuffisance des réseaux est un obstacle majeur pour les entreprises naissantes. À ce sujet, de nombreuses études rapportent que les entrepreneurs qui développent et entretiennent des contacts avec d'autres entrepreneurs ont tendance à mieux réussir que les autres (Kanter 1995).

2. La faiblesse de la demande effective dans l'économie locale

Une faible demande effective peut signifier une faiblesse des revenus et de l'épargne de la collectivité.

3. Le statut et la valeur des habitations

L'habitat constitue un gage de succès pour les entrepreneurs. Une faible valeur de celui-ci peut, en effet, constituer un frein au financement lors de la création, voire du développement, de nouvelles entreprises.

4. L'accès difficile au financement

Les difficultés d'accès au financement expliquent également l'échec de certains entrepreneurs. Qu'elle soit liée à leur lieu de provenance pauvre ou à leur ethnie, cette difficulté entrave les entrepreneurs dans le développement ou la création de nouvelles entreprises.

5. L'absence d'exemple à suivre

Le manque de modèles entrepreneuriaux constitue une autre barrière à la création et au développement de l'esprit d'entreprise dans une collectivité. La littérature fait état d'un facteur intergénérationnel dans la diffusion de cet esprit d'entreprise, les entrepreneurs provenant souvent de familles ayant déjà administré leur propre entreprise.

6. Les barrières culturelles

Les barrières culturelles refrèment l'entrepreneuriat en raison d'un manque d'affinité entre les populations et les institutions, auquel s'ajoute souvent une barrière linguistique.

7. L'hypertrophie sectorielle

La concentration d'un grand nombre d'entreprises dans un secteur donné ne favorise pas l'émergence ni le développement de nouvelles entreprises.

8. Le taux élevé de vandalisme

Des recherches sur les entreprises localisées dans les centres-villes révèlent que le vandalisme et la délinquance (réelle ou perçue) paralyse le milieu des affaires (Ramsden et al., 2001).

9. La dépendance aux transferts sociaux

Les problèmes que pose l'abandon des transferts sociaux peuvent modérer sinon bloquer l'action d'entreprendre.

10. La lourdeur administrative

On constate une corrélation négative entre le taux de création d'entreprises et les coûts de l'enregistrement d'une nouvelle entreprise (Djankov et al., 2000).

11. L'absence d'habileté professionnelle et d'expérience dans la localité

Les auteurs Cowling et Hayward (2000) ont réalisé des études sur des entrepreneurs issus du chômage. Ils rapportent que la probabilité de survie des entreprises créées par des entrepreneurs dépourvus de formation professionnelle et d'expérience chute considérablement.

2.8 LA PERTINENCE DE L'ÉTUDE

L'avenir d'une région dépend en grande partie de sa capacité à créer un nombre important de PME et à veiller à ce qu'elles soient performantes. Selon les chercheurs Julien et Marchesnay (1996), les PME sont sources d'innovation et de créativité. L'efficacité des PME marque une rupture avec le paradigme dominant de la théorie économique classique, obsédée par la recherche d'une taille critique des grandes entreprises sur les marchés de masse et par l'importance des économies d'échelle.

De nos jours, les PME sont considérées comme un moyen efficace pour lutter contre le chômage en raison de leur capacité d'adaptation aux situations de crise grâce à leur flexibilité, à leur dynamisme et à leur souplesse (Julien et Morel, 1986). Dès lors, l'intérêt pour les causes potentielles de la faillite des PME devient une priorité considérant leur omniprésence dans le tissu économique. En effet, les causes de faillite méritent une attention prioritaire les PME étant le moteur du développement économique.

Il est reconnu que les effets de la faillite d'une grande entreprise dépassent la seule entreprise concernée; il en est de même pour les PME. Les pertes d'emplois et le lien affectif entre l'entrepreneur et sa PME font que l'échec de celle-ci affecte non seulement l'économie de la région, mais aussi l'entrepreneur, ses partenaires, ses fournisseurs et ses clients. L'impact psychologique demeure donc non négligeable.

Vue sous cet angle, la présente étude innove sur deux plans. D'abord, c'est la première du genre à s'intéresser aux causes de faillite des entrepreneurs en Abitibi-Témiscamingue. Ensuite, et surtout, son approche est originale parce qu'elle introduit une innovation en fournissant aux organismes d'aide au développement régional (SADC, CLD, etc.) des critères de financement basés à la fois sur une analyse qualitative et une analyse quantitative des causes conduisant à la faillite des PME.

Le problème des faillites de PME suscite un intérêt marqué à travers plusieurs pays membres de l'OCDE. Le Tableau 2.3 illustre à quel point de nombreux chercheurs, dans ces pays, cherchent à développer des méthodologies pour endiguer l'ampleur des faillites dans les économies modernes.

Tableau 2.3 : Recherches menées sur la faillite d'entreprises au sein des pays de l'OCDE

Méthode	Pays	Auteur(s)	Secteur analysé	Période d'étude
AD*	Australie	Izan (1984)	Plusieurs	1963-74
	Belgique	Ooghe et Van Wemeersch (1983)	Plusieurs	1978-1980
	Canada	Altman et Lavallée (1981)	Manufacture/détail	1970-79
	Finlande	Laitinen (1991) Laitinen (1992) Luoma et Laitinen (1991)	Plusieurs Manufacture Manufacture/détail	1980-85
	France	Altman et al. (1973) Collongues (1977)	Textile Manufacture	1968-69
		Conan et Holder (1979, 1984) Banque de France (1984) Banque de France/Bardos (1997) Micha (1984)	Plusieurs Plusieurs Industriel Manufacture	1970-75 1984-91, 1991-97 1975-80

	Pays	Auteur(s)	Secteur analysé	Période d'étude
AD	Grèce	Gloubos et Grammatikos (1984) Gloubos et Grammatikos (1988) Theodissou (1991)	Manufacture Manufacture Manufacture	1977-81 1977-81
	Hollande	Bilderbeek (1977)		1950-79
	Italie	Appetiti (1984) Falbo (1991)	Manufacture Manufacture	1979-81
	Japon	Takahashi et al. (1984)		1977
	U.K.	Lis (1972) Peel et Peel (1987) Taffler (1976) Taffler (1977) Taffler (1983) Tisshaw (1976)	Manufacture Manufacture Manufacture Manufacture Manufacture	1964-72 1982-85 1968-73 1969-76 1972-77 1975-76
	USA	Altman (1968) Altman et al. (1977) Dambolena et Khoury (1980) Deakin (1972) Frydman et al. (1985)	Manufacture Manufacture/détail Manufacture/détail Manufacture/détail	1946-65 1962-75 1969-75 1965-75 1971-81
	Log	Finlande	Luoma & Laitinen (1991)	Manufacture/détail
Grèce		Gloubos et Grammatikos (1988) Theodissou (1991) Vranas (1991)	Manufacture Manufacture Manufacture	1977-81 1979-84
U.K		Peel & Peel (1987) Keasey et McGuinness (1990)	Manufacture Plusieurs	1982-85 1976-84
USA		Ohlson (1981) Zavgren (1985) Lau (1987) Gilbert et al. (1990) Platt & Platt (1990) Tennyson et al. (1990)	Manufacture Plusieurs Plusieurs Plusieurs	1970-76 1972-78 1971-80 1974-83 1972-76 1980
Prob	Grèce	Gloubos et Grammatikos (1988)	Manufacture	1977-81
	Suède	Skogsvik (1990)	Mines/Manufacture	1966-80
	USA	Zmijhewski (1985)		1972-78

	Pays	Auteur(s)	Secteurs analysés	Période d'étude
Prob	Finlande	Laitinen (1993)	Plusieurs	1986-88
MPL	Grèce	Gloubos et Grammatikos (1988) Theodissou (1991) Vranas (1991) Vranas (1992)	Manufacture Manufacture Manufacture Manufacture	1977-81 1979-84 1980-84
MV	USA	Ohlson (1980)	Plusieurs	1970-76
AU	USA	Beaver (1966)		
MPM	France	Zollinger (1982)		1975-76
AS	Finlande France Suède	Luoma et Laitinen (1991) Durand et Obadia (1998) Thorburn (2000)	Manufacture/détail Imprimerie Plusieurs	1950-85 1988-91
SERN	Australie	Messier et Hansen (1988)	Développement rural	
	France	Bardos et Zhu (1997)	PME industrielles	1990
	Italie	Altman et al. (1994)	Industriel	1982-92
APR	France	Banque de France/Bardos (1989)	Plusieurs	
	Grèce	Michalopoulos et al. (1993)	Textile	
	USA	Frydman et al. (1985)	Manufacture/détail	1971-81
MS	France	Refait (2000)	Biens industriels	1985-1997
AB	Russie	Philosophov et al. (1999)	Etude théorique	
ABS	Israël	Avishur et Tsoref (2001)	Kibbutz	1989-94
HM	Japon	Honjo (2000)	Manufacture	1986-94
	France	Recasens (2001)	Etude théorique	
	Vénézuéla	Molina (2002)	Banques	1987-96
RS	Grèce	Slowinski & Zopounidis (1995) Greco et al. (1998) Dimitras et al. (1999)	Industriel Plusieurs	
	USA	Gorzalczany & Piasta (1999)	Manufacture	
	UK	Beynon & Peel (2001)	Manufacture	

* Le libellé de chacune des abréviations de ce tableau se trouve sur la liste des abréviations, sigles et acronymes en page viii.

Adapté de Daubie, M. et Meskens, N. (2001). « Bankruptcy Prediction : Litterature Survey of the Last ten Years, p.8.

L'examen de ce tableau démontre, d'une part, la prédominance de l'analyse discriminante parmi les méthodes les plus utilisées à travers le monde, surtout pour la défaillance des entreprises du secteur industriel (textile, manufacture, etc.).

D'autre part, force est de constater que la problématique des faillites des entreprises suscite beaucoup d'intérêt sur l'ensemble de l'échiquier international où plus d'une douzaine de pays de l'OCDE sont visiblement concernés par le problème.

Fait à noter, ce tableau confirme surtout la rareté d'utilisation et le caractère récent de deux méthodes combinées (ensembles approchés et analyse discriminante), exploitées ici comme outils de prévention de la défaillance des PME de la MRC de Rouyn-Noranda. Cette rareté confère à cette étude une nouveauté et une originalité certaine.

L'application des résultats de cette étude pourra permettre éventuellement de réduire le taux de faillites des entreprises de la MRC de Rouyn-Noranda.

2.9 LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Cette étude a pour objectif d'aider les décideurs des organismes de développement (SADC et CLD) à déceler les signes susceptibles de mener un entrepreneur à la faillite. Son approche se divise en deux étapes :

► Première étape

La première étape concerne les entrepreneurs qui sont en phase de prédémarrage d'entreprise. Au terme de l'étude, une combinaison de critères sera mise en place afin de repérer le (les) inaptitudes pouvant conduire un futur entrepreneur à la faillite sur le territoire de la MRC de Rouyn-Noranda. Cette méthodologie permettra aux décideurs des organismes de développement de soutenir les entrepreneurs

en améliorant leurs efficacités. Ces améliorations s'effectueront par le biais du mentorat, des ateliers de formation pour améliorer le leadership, la vision ou en envoyant les futurs entrepreneurs prendre des cours d'appoint à l'UQAT afin de leurs doter des habiletés de gestion efficaces.

► Deuxième étape

La seconde étape de l'étude vise les entrepreneurs qui sont déjà en affaires. Grâce aux différentes trajectoires de faillite qui émergeront de l'étude, les décideurs pourront parfaire leur rôle d'accompagnement et faire dévier les entreprises qui se dirigent vers la faillite.

Enfin, cette étude contribuera à passer progressivement d'une optique de prédiction statique du risque de faillite (basée sur une saine gestion du risque de crédit) à une optique plus dynamique de prévention de la défaillance des PME (basée sur une gestion stratégique de l'entreprise).

2.10 PROBLÉMATIQUE

On entend par problématique l'approche ou la perspective théorique adoptée pour traiter la question soulevée par l'objet de recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Selon les manuels consacrés aux méthodes de recherche en sciences sociales, la conception d'une approche consiste d'abord et avant tout à faire le point sur les différentes problématiques possibles (managériale, stratégique, organisationnelle, économique et financière) et, ensuite, à identifier et à construire sa propre problématique. La présente sous-section met l'emphase sur l'angle managérial de la faillite en Abitibi-Témiscamingue.

Ainsi, les données recueillies jusqu'ici révèlent que l'Abitibi-Témiscamingue est aux prises avec, d'une part, une baisse de son poids démographique et, d'autre part, avec des écarts structurels importants de revenu, d'emploi et de chômage

par rapport à la moyenne québécoise. Ces écarts la placent au onzième rang des régions du Québec sur l'échelle du développement économique. Précaire, cette position est le résultat d'un certain nombre de problèmes qui affectent la structure économique de la région, tout comme celle d'autres régions ressources du Québec. Ces problèmes se recourent autour de quatre axes :

- En premier lieu, l'économie de l'Abitibi-Témiscamingue est peu diversifiée, les activités manufacturières étant fortement concentrées dans les secteurs du bois et des pâtes et papiers.
- En deuxième lieu, le secteur des ressources naturelles, qui constitue la base fondamentale de l'économie de l'Abitibi-Témiscamingue, est confronté à un contexte mondial difficile, tout particulièrement dans le domaine forestier.
- En troisième lieu, les PME implantées en Abitibi-Témiscamingue, ou celles qui souhaitent y investir, ne disposent pas de tous les outils correspondant à leurs besoins, surtout en matière d'expertise technique.
- En quatrième lieu, quelques entreprises de la région sont confrontées à un important problème de faillites. Ce quatrième point, qui fait l'objet de la présente étude, sera abordé plus en détail dans les chapitres à venir.

À la lumière des problèmes identifiés ci-dessus, l'objet de cette étude consiste à cerner les facteurs pouvant être considérés par les décideurs des organismes de développement économique régionaux afin de réduire le risque de faillite des entrepreneurs qu'ils assistent. Au terme de cette étude, une méthodologie d'aide à la prise de décision sera mise en place pour améliorer l'efficacité des futurs entrepreneurs ainsi que ceux qui sont déjà en affaires. L'analyse multicritère d'aide à la décision apparaît l'outil le mieux adapté pour répondre à cette problématique.

CHAPITRE III

DÉFINITION DES CONCEPTS

3.1 LA DÉFAILLANCE

Il est difficile de donner une définition précise de la défaillance. Comme le constate Altman (1983), différents termes sont utilisés pour désigner les problèmes que rencontrent les entreprises : défaillance (*failure*), insolvabilité (*insolvency*) et faillite (*bankruptcy*). On peut considérer qu'il y a défaillance s'il y a faillite. Mais la faillite apparaît comme l'étape ultime de la défaillance. La littérature rapporte également qu'une entreprise est en situation de défaillance à partir du moment où une procédure de redressement judiciaire est ouverte à son encontre. Une telle procédure doit être déclenchée dès que l'entreprise n'est plus en mesure de faire face à son passif exigible avec son actif disponible (Crucifix et Derni, 1993).

La conception microéconomique perçoit la défaillance comme une sanction « naturelle » subie par les entreprises qui ne sont plus performantes. Elles ne disposent plus d'une rentabilité suffisante pour faire face à leurs engagements financiers; leur disparition permet ainsi un transfert de ressources vers d'autres entités économiquement plus rentables (Blazy et Combier, 1997).

Pour Blazy et Combier (1997), la défaillance constitue une simple étape dans la démographie d'entreprise, au même titre que la création ou la cessation d'activité non accidentelle. Il a fallu attendre les années 60, avec l'apparition de la théorie financière moderne (Modigliani et Miller, 1963), pour que la défaillance d'entreprise soit perçue comme un événement particulier pouvant affecter significativement les décisions des agents économiques.

3.2 LA PME

Notre recherche étant basée sur l'étude de la PME, il apparaît nécessaire de la définir préalablement. Ainsi, on entend par PME toute entreprise œuvrant dans le domaine manufacturier et employant moins de 200 personnes. Pour Fitoussi (1987), la PME est une entité finalisée poursuivant des buts précis, par exemple, satisfaire des besoins individuels ou collectifs, générer des profits ou conquérir un certain marché.

Plusieurs études portant sur les PME (LaBahn et al., 1996 ; Balachandra et Friar, 1997; Koufteros et al., 2002; Julien 2005; Tollah, 2007) définissent ce concept en se basant sur des critères quantitatifs tels que le nombre d'employés, l'actif total, l'avoir des actionnaires, le chiffre d'affaires ou encore une combinaison de ceux-ci. D'autres études la définissent plutôt en fonction de critères qualitatifs comme le degré de formalité des procédures et le rôle central du propriétaire dirigeant.

Voyons maintenant en quoi se distingue la PME par rapport à la grande entreprise.

3.2.1 SPÉCIFICITÉS DE LA PME PAR RAPPORT À LA GRANDE ENTREPRISE

Selon Belletante et Levratto (1995), la PME se distingue de la grande entreprise sur les plans économiques et financiers. Celle-ci, contrairement à la grande entreprise, se caractérise par une faiblesse du haut du bilan (actif à court terme), un surendettement à court terme, une insuffisance des capitaux stables, une étroitesse de la gamme des financements, etc. Pour eux, la PME est également porteuse de distorsions par rapport à la théorie financière et constitue un champ particulier d'asymétrie de l'information, c'est-à-dire que l'information est souvent retenue par le propriétaire dirigeant.

Par ailleurs, ces auteurs rapportent trois autres éléments propres à la PME comparativement à la grande entreprise.

- Tout d'abord, la concentration de la propriété du capital entre les mains du dirigeant (ou de sa famille) freine lourdement les PME dans leur quête de financement. Cette réalité contribue à augmenter la probabilité de faillite de l'entreprise ainsi que les coûts qu'elle occasionne.
- Également, la faible formalisation du système d'information et le manque de dilution du pouvoir combinés à une grande liberté dans le versement de la rémunération du promoteur sont des facteurs qui empêchent la PME de faire du profit. En effet, ces facteurs incitent le promoteur à se procurer des avantages en nature ou des éléments non monétaires.
- Enfin, l'absence d'un véritable marché organisé ne fait qu'accroître les coûts des transactions et du capital, rendant ainsi les structures financières plus exigeantes. De plus, les relations informelles qui caractérisent les PME leur confèrent une dimension spécifique à la fois sur le plan financier et d'un point de vue managérial.

Une autre spécificité de la PME relève de l'asymétrie de l'information telle que développée initialement par Jensen et Meckling (1976) dans *la théorie de l'agence*. Pour sa part, St-Pierre (1999) définit cette asymétrie de l'information comme une situation où deux (ou plusieurs) individus doivent prendre des décisions importantes pour un événement, un actif ou un projet. Or, ces individus ne disposent ni de la même quantité, ni de la même qualité d'information relativement à cet événement, actif ou projet.

Cette situation est fréquente dans le cas d'une PME où le propriétaire dirigeant contrôle l'information « privilégiée ». Pour protéger son pouvoir et sa situation, le

promoteur a tendance à retenir l'information. Ainsi, il préserve ses acquis et empêche les autres partenaires d'avoir l'image nette de la situation de la PME.

Dans le même ordre d'idées, Jensen et Meckling (1976) ajoutent que, face au caractère autocratique du propriétaire dirigeant (on formule peu de critiques à son égard parce qu'il est souvent le chef de famille), il n'y a pas de conflit d'agence contrairement aux grandes entreprises. Rappelons ici que, dans les grandes entreprises, moyennant un salaire, les actionnaires délèguent une partie de leur pouvoir aux gestionnaires afin que ces derniers défendent leurs intérêts en réalisant des profits. Selon la *théorie de l'agence*, les dirigeants sont les agents des actionnaires au sein de l'entreprise. Un conflit survient lorsque les intérêts des gestionnaires ne coïncident pas avec ceux des actionnaires. C'est ce qu'on appelle le conflit d'agence⁷. Ce phénomène ne peut exister dans les PME, souvent dirigées par un seul propriétaire.

Au dire de Belletante et Levratto (1995), ce qui caractérise la spécificité de la PME par rapport à la grande entreprise, c'est surtout la nature du traitement de l'information au regard de ses relations avec ses partenaires (associés, clients, fournisseurs).

Dans « Structure et dynamique des organisations », Mintzberg (1982), pour sa part, assimile la PME à une structure simple, non élaborée, présentant un environnement dynamique. Il décrit la spécificité de la PME par rapport à la grande entreprise comme suit : « La technostructure y est inexistante ou peu développée. Elle (la PME) a peu de fonctionnels de support logistique. La division du travail y est imprécise et l'encadrement réduit. Les comportements y sont peu formalisés. Ce

⁷ Dans la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976), les actionnaires sont aussi appelés « principaux » ou « mandants ». Les gestionnaires sont appelés « agents » ou « mandataires ». Le *conflit des agences* surgit lorsque les intérêts de ces deux groupes d'acteurs de l'entreprise entrent en opposition.

type de configuration évite d'utiliser tous les mécanismes formels de la structure et minimise sa dépendance vis-à-vis de spécialistes fonctionnels. »

Ainsi, on comprend aisément que sur les plans managérial et organisationnel, on ne gère pas une PME comme on gère une grande entreprise. Les différences de structures administratives ou financières entre les petites et les très grandes entreprises sont si importantes qu'il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre.

3.3 LA TECHNIQUE DELPHI

Pour aider à la compréhension de la démarche adoptée par cette étude, voici une brève présentation de la technique Delphi qui a uniquement servi ici à recueillir l'avis des experts afin d'y appliquer ensuite la théorie des ensembles approchés décrite au chapitre 6 portant sur la méthodologie.

La technique Delphi consiste à dégager des convergences d'opinion et certains consensus sur des questions précises grâce à l'interrogation d'experts⁸ dans un domaine choisi. La principale force de la technique Delphi est d'apporter l'éclairage de spécialistes sur des zones d'incertitude afin de soutenir ou valider une décision. En d'autres mots, la technique Delphi constitue une « technique d'aide à la prise de décision collective qui fait appel à une succession de questionnaires distribués à de nombreux décideurs pour susciter un consensus » (Schermerhorn et al., 2002).

⁸ Les experts choisis doivent être sans lien avec l'entreprise pour obtenir des critiques objectives.

3.3.1 DESCRIPTIF DE LA MÉTHODOLOGIE EN TROIS PHASES

De nombreuses versions de la technique sont utilisées. Nous présentons ici les trois phases de la version originale.

➤ **Première phase : la formulation du problème**

Étape cruciale s'il en est une, car le recours à une méthode d'experts exige de donner une définition claire et précise de la problématique investiguée afin de permettre aux experts recrutés de bien saisir les notions sur lesquelles ils doivent apporter leur expertise. Ainsi, lors de l'élaboration du questionnaire, les questions doivent être :

- précises;
- quantifiables;
- indépendantes (les réponses à une question ne doivent pas influencer sur celles d'une question ultérieure).

➤ **Deuxième phase : le choix des experts**

Cette étape est d'autant plus importante que n'importe quel expert ne peut pas participer au processus. Il s'agit de choisir l'expert en fonction de sa capacité à envisager l'avenir, et non pas seulement en regard de sa fonction, de ses titres ou de son niveau hiérarchique. Les experts doivent être indépendants les uns des autres pour obtenir une opinion objective qui ne soit pas faussée par la présence d'un *leader* parmi ces spécialistes.

➤ **Troisième phase : le déroulement pratique et l'exploitation des résultats**

Une fois les experts ciblés, un premier questionnaire écrit leur est acheminé, accompagné d'une lettre explicative présentant le déroulement de l'enquête, son but et l'esprit de la technique Delphi. Les experts doivent alors évaluer leur compétence à répondre à chaque question et s'abstenir s'ils doutent de leur habileté.

Lorsqu'ils sont informés des résultats du premier questionnaire, les experts doivent ensuite, dans le cadre d'un deuxième tour, fournir de nouvelles réponses au même questionnaire, réponses qu'ils sont tenus de justifier si elles s'avèrent fort déviantes de celles du groupe. En envoyant ainsi des questionnaires successifs aux experts, la discordance des opinions est réduite et l'opinion consensuelle médiane se précise.

Au troisième tour, chacun des experts doit commenter les arguments des déviants. Finalement, au quatrième tour, tous donnent leurs réponses définitives.

3.3.2 MÉTHODE DELPHI ADAPTÉE

Dans cette étude, la technique Delphi originale a été passablement adaptée. Les paragraphes qui suivent décrivent les éléments nouveaux comparativement à la version originale décrite précédemment.

► Le choix des experts

L'indépendance des experts a été respectée. Il n'existait aucun lien hiérarchique entre eux; ils provenaient d'organismes tous indépendants les uns des autres. Leur sélection reposait sur leur expérience pertinente et sur leur connaissance du milieu des affaires et des entreprises étudiées.

► Le déroulement pratique

Dans un premier temps, les experts ciblés ont été informés par correspondance de l'identité des entreprises visées et des critères d'évaluation sur lesquels ils seraient appelés à se prononcer. Contrairement à la technique Delphi originale, aucun questionnaire ne leur a été acheminé au préalable.

Dans le cadre de la rencontre avec les experts en matière de financement et d'accompagnement des PME de la MRC de Rouyn-Noranda, les experts ont plutôt

été réunis dans un même local, où ils ne pouvaient discuter entre eux des promoteurs avant de répondre au questionnaire afin d'éviter toute consultation ou influence d'un *leader*.

Après avoir clairement défini avec les experts les critères d'évaluation (*leadership*, vision, réseau, différenciation, habileté de gestion) du questionnaire, chaque entreprise a été évaluée tour à tour en son entier. Concrètement, les questions étaient posées sur un écran. Les réponses des experts, elles, ont été recueillies et compilées instantanément sur place par l'entremise du logiciel « L1PRO⁹ ». L'obtention sur le champ des résultats constituait certes une force de la méthode Delphi adaptée.

Pour chaque entreprise, les questions ont été répétées, au maximum trois fois, jusqu'à l'obtention d'un consensus ou jusqu'à la cristallisation des positions des experts.

⁹ L1PRO est un logiciel de vote interactif en temps réel. Il intègre le vote des participants lors de réunions ou colloques ou autres événements spéciaux. Il permet la sauvegarde des résultats pour une analyse ultérieure.

CHAPITRE IV

LE PROFIL DES ENTREPRISES DÉFAILLANTES DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

D'après Crucifix et Dorni (1993), les défaillances d'entreprises sont généralement l'aboutissement logique d'un processus de détérioration qui s'échelonne sur plusieurs années. Cette réalité ressort avec évidence chez les PME rapportant une faillite en Abitibi-Témiscamingue. À cet égard, la consultation des dossiers de sept entreprises acculées à la faillite en région présente une similitude quant à la dégradation de la situation de ces dernières, conformément aux trois étapes identifiées par Daigne (1986).

➤ **Première étape**

Lors de la première étape, on observe la stagnation des ventes et une diminution de la rentabilité des entreprises témiscabitibiennes qui se manifestent par des coûts élevés. Les promoteurs se heurtent ici à un fâcheux dilemme, car une diminution des prix entraîne invariablement une perte de la rentabilité et, en maintenant leurs prix, les PME perdent du même coup des parts de marché.

➤ **Deuxième étape**

La deuxième étape conduisant à la faillite se traduit concrètement par un accroissement significatif des besoins en fonds de roulement (BFR). L'inadéquation entre les produits et services offerts et les besoins du marché occasionne cependant une baisse de la rentabilité, creusant alors l'écart entre la rentrée de fonds escomptée et les investissements consentis à l'achat des équipements.

➤ **Troisième étape**

Enfin, la troisième étape se caractérise par une dégradation de la situation financière due à la détérioration du fonds de roulement.

Comme le soutient Daigne (1991), au terme de ces trois étapes, les PME ne respectent plus les échéances et souffrent de problèmes financiers graves.

À ces trois étapes s'additionnent d'autres grands signes avant-coureurs de la défaillance, corroborés par Dubuc et Levasseur (1996), dont les deux principaux groupes suivants.

Une première catégorie de ces signes annonciateurs repose sur les chiffres et les résultats de la PME. À cet effet, quatorze indicateurs ont été répertoriés par les chercheurs. Parmi ces indicateurs, les quatre plus importants sont :

1. un profit décroissant;
2. une diminution des ventes;
3. la disparition des marges brutes;
4. l'augmentation du délai de recouvrement des créances.

À la suite de l'apparition d'un ou plusieurs de ces indicateurs, le propriétaire dirigeant ou les administrateurs des organismes d'aide et d'accompagnement des entrepreneurs (SADC et CLD) doivent réagir rapidement afin d'éviter la crise. Ainsi, une meilleure évaluation de l'ampleur de la crise que vit l'entreprise nécessite une analyse adéquate et ponctuelle de ses chiffres.

La deuxième catégorie de signes avant-coureurs est reliée, quant à elle, au comportement organisationnel. À ce niveau, les chercheurs décèlent trois principaux signes d'une crise éminente :

1. les gestionnaires ne gèrent plus;
2. les ressources humaines se refroidissent et leur passion initiale s'émousse;
3. les risques sont mal évalués.

Ainsi, dans un premier temps, les gestionnaires se désengagent dès que le propriétaire commence à négliger son entreprise. Convaincu que sa PME connaîtra toujours le succès sous sa direction, le propriétaire oublie ici que la clé de la réussite d'une entreprise repose sur la qualité de la gestion qu'on y apporte.

En second lieu, la démotivation des ressources humaines se traduit systématiquement par une baisse des activités de l'entreprise. Le manque de motivation des employés résulte du fait précisément que l'entrepreneur n'est plus passionné par son travail et laisse au hasard la productivité de son entreprise. Sa place dans le monde des affaires ainsi que ses parts de marchés sont ainsi largement hypothéquées.

En troisième et dernier lieu, la situation devient catastrophique lorsque le promoteur n'est plus en mesure d'évaluer correctement les risques inhérents à un projet donné.

Force est de constater que les signes avant-coureurs de la défaillance constituent de véritables clignotants, habiles à pressentir la dégradation des PME en Abitibi-Témiscamingue. Par ailleurs, tel que mentionné précédemment, cette dégradation survient rarement de façon brutale (Brilman, 1986), mais plutôt de façon progressive.

Les chercheurs Giordano (1988), Marco (1989) et Ooghe & Van Wymeersch (1986) abondent dans le même sens. Selon ces auteurs, avant de subir une crise grave, toute entreprise connaît une trajectoire de déclin préalable. Celle-ci ne se réduit toutefois pas à un cheminement linéaire, mais plutôt à la résultante de processus négatifs congruents.

La faillite apparaît donc comme un processus qui commence par des erreurs de gestion (Marco, 1989), doublées de difficultés d'ordre économique (absence de valeur ajoutée). La dégradation se poursuit par des ennuis d'ordre financier (insuffisance d'actif pour couvrir le passif) et s'achève devant les tribunaux à la suite d'une cessation des paiements.

CHAPITRE V

LES CAUSES DE LA DÉFAILLANCE EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

5.1 LES CAUSES

De nombreux auteurs font consensus pour dire que les causes de défaillance des PME sont multiples. Par conséquent, il est difficile, voire impossible, de détailler toutes les causes possibles. Cependant, les conclusions d'une étude importante dans le domaine des causes de la faillite des entreprises, celle d'Argenti (1976) apparaît des plus utiles pour identifier les plus récurrentes, corroborées ensuite par les travaux d'autres chercheurs. Au final, toutes les causes observées seront ici regroupées sous différentes catégories.

5.2 ARGENTI ET LES AUTRES

En se basant sur les travaux de nombreux auteurs, journalistes, chercheurs ou experts et sur différents dossiers pertinents de faillites, Argenti (1976) établit comme suit le scénario qui décrit l'enchaînement des causes conduisant à la défaillance de l'entreprise :

« Lorsque le management (1) de la compagnie est médiocre, alors deux éléments seront négligés : le système d'information comptable et financier (2) sera déficient et la compagnie sera incapable de faire face aux changements (3). Quelques entreprises, même bien gérées, peuvent être mises en péril parce que des contraintes (4) importantes empêchent les managers d'adopter les réponses adéquates. De mauvais gestionnaires feront aussi au moins une de ces trois autres

erreurs : ils pratiqueront *l'overtrading* (5) ou ils lanceront un gros projet (6) qui tournera mal ou encore, ils vont laisser la compagnie s'endetter (7) à un niveau tel que même un simple aléa de la vie des affaires (8) devient une menace. Les symptômes suivants apparaîtront : certains ratios financiers se détériorent, mais aussitôt les managers feront preuve d'ingéniosité comptable (pour masquer la vérité), ce qui réduira la capacité prédictive de ces ratios et accordera plus d'importance aux symptômes non financiers ».

Explicitons ici une à une les causes prédictives observées par Argenti ci-dessus :

(1) Un consensus se dégage chez les chercheurs qui ont abordé le problème de la faillite à l'effet que l'équipe dirigeante (le *top management*) s'avère la plus importante cause d'échec. Argenti (1976) brosse en quelques traits caractéristiques les lacunes de certaines hautes directions, en l'occurrence, un **dirigeant autocrate** qui se place au-dessus de ses collègues, qui ne prend aucun avis, qui tolère mal la discussion et qui prend les décisions en dépit d'avis contraire.

Conformément à cette description, les experts en financement de l'Abitibi-Témiscamingue rencontrés dans le cadre de cette étude soutiennent que « certains promoteurs de la région ne sont pas des gestionnaires, mais des dirigeants ».

Plusieurs autres auteurs adoptent largement ce point de vue. C'est le cas notamment de Slatter et Lovett (1999); Ross et Kami, cités dans Argenti (1976); Barbe (1982); Conan et Holder (1979); Sharma et Mahajan (1980), etc.

En ce sens, avant d'octroyer un crédit, certaines grandes banques ne manquent pas d'évaluer la préséance du *top management* à travers plusieurs questionnements, comme l'observe Delhaye (1999) : « Le fonctionnement de l'entreprise repose-t-il sur la personnalité du dirigeant? » et « Quelle est la qualité professionnelle du dirigeant ou de l'équipe dirigeante? »

Bon nombre de chercheurs, comme Zopounidis (1990), s'entendent encore pour dire que le succès ou la faillite d'une entreprise repose largement sur les qualités du promoteur, notamment lorsque vient le moment de prendre une décision d'investissement en capital-risque. On souligne alors qu'au-delà du style de pouvoir, l'inexpérience et l'incompétence du dirigeant doivent être examinées avec acuité.

Smallbone (1990) signale, pour sa part, que l'absence de formation du promoteur se trouve la principale cause d'échec constaté dans les nouvelles entreprises. Zopounidis (1990) l'appuie en ces termes : « Les investisseurs en capital-risque répondent qu'ils préfèrent un entrepreneur doté de connaissances excellentes en management et ayant un projet moyen à un excellent entrepreneur aux connaissances médiocres en management ».

Toutes ces observations confirment avec force l'importance de s'attarder non seulement à la personnalité autocrate du propriétaire dirigeant de la PME, mais également à ses habiletés avant de déployer une forme quelconque d'aide et d'accompagnement. De fait, face aux multiples menaces qui guettent constamment la PME (mondialisation des marchés, concurrence, conjonctures politiques et économiques et avancement de la technologie), l'incapacité de réunir un éventail suffisant de compétences au sein d'une équipe dirigeante prédispose l'organisation à une faillite imminente.

À cet égard, Zopounidis (1990), qui s'intéresse au capital-risque, signale que « l'étude des entreprises qui ont réussi a montré qu'il vaut mieux avoir une équipe performante plutôt qu'un seul individu. Les investisseurs en capital-risque s'intéressent toujours aux équipes de gestion bien équilibrée ».

(2) **Le manque d'information comptable et financière**, et de façon plus globale le manque de système de gestion de l'information (*management information system*), est fréquemment signalé comme une cause de faillite par Argenti (1976), Liefooghe (1997), Slatter et Lovett (1999). Bien qu'indispensables,

le bilan et l'état des résultats produits par un bureau comptable à chaque fin d'exercice annuel et l'existence d'un système de contrôle des coûts sont souvent lacunaires voire inexistantes dans les entreprises défaillantes.

(3) **L'incapacité de la PME à répondre efficacement au changement** semble aussi unanimement ciblée comme une source potentielle de difficulté (Makridakis (1991), Liefoghe (1997), Slatter et Lovett (1999)). La PME ne vit pas coupée du reste du monde; elle agit et réagit à un environnement complexe en perpétuel mouvement. Ne pas prévoir ou, à tout le moins, ne pas tenir compte de ces changements et de leurs impacts sur l'entreprise mène inmanquablement à l'échec. Cette catégorie de PME qui ne s'adaptent pas aux changements de leur environnement souffre du *handicap de l'obsolescence* au dire des chercheurs Thornhill et Raphael (2003).

On note ici au moins trois types de changement potentiels :

1. Les changements dans l'environnement compétitif et de marché, par exemple, la fusion de deux concurrents, l'apparition d'une nouvelle entreprise ou l'avènement d'un concurrent *low-cost*. La faible capacité de répondre adéquatement au changement du marché est un obstacle prépondérant. L'entreprise qui répond mal au changement du marché ou qui y répond trop tard court sa perte. Survient alors une inadéquation entre le produit et le marché qui peut conduire à l'échec de la PME.

2. Les changements économiques, qu'ils soient structurels ou conjoncturels, sont également de nature à perturber la vie de l'entreprise. En ce qui concerne les changements économiques structurels, Zopounidis (1990) établit un lien entre le phénomène des faillites d'affaires et divers facteurs macroéconomiques comme l'inflation, la croissance de l'activité économique ou l'encadrement du crédit. Pour ce qui est de l'aspect conjoncturel, Liefoghe (1997) indique que : « l'effet de la conjoncture économique est manifeste sur la disparition violente des firmes ».

3. Les changements technologiques. Les auteurs Dambolena et Khoury (1980) ainsi que des études réalisées par Statistique Canada (2007) soutiennent que la mauvaise gestion se manifeste notamment par un manque de réponse aux changements technologiques. Dans le même ordre d'idée, le manque d'innovation et de créativité constitue un facteur d'échec pour l'entreprise.

(4) **La capacité de réaction de l'entreprise est parfois limitée par des contraintes extérieures.** Parmi celles-ci, les contraintes exercées par les gouvernements limitent parfois les réactions des entreprises. Également, les pressions multipliées par les organisations de défense des consommateurs, les syndicats et divers groupes de pression éthiques et sociaux entravent la liberté d'action des entrepreneurs.

(5) **La pratique de l'*overtrading*** consiste à augmenter les ventes à un rythme si rapide que le fonds de roulement ne peut plus la financer. L'entreprise doit alors emprunter à l'extérieur pour compenser ses ventes. Ce qui fait dire à Liefoghe (1997) que *l'overtrading* est « une chasse au chiffre d'affaires à tout prix sans aucune considération pour la marge qui se dégrade ».

(6) Le fait de lancer un **projet grandiose** sans tenir compte des retombées est également cité comme source d'échec d'une entreprise. Il s'agit de projets tels que, s'ils devaient tourner mal, ils mettraient gravement en péril la situation de l'entreprise ainsi que ses liens avec ses partenaires. C'est ce que Liefoghe (1997) décrit comme « une politique d'investissement trop ambitieuse ».

(7) Lorsque l'**endettement dépasse un certain seuil**, la survie de l'entreprise peut être sérieusement compromise. On observe un seuil au-delà duquel l'endettement va déstabiliser la position de risque de l'entreprise, entraînant la méfiance des institutions financières de même que celle des autres sources de financement.

(8) **Les aléas de la vie** (clients, fournisseurs, départ d'un employé clé) en affaires (ce qu'Argenti appelle *Normal business hazards*) sont également rapportés comme des facteurs pouvant mener certaines entreprises à la faillite. Toutefois, précise l'auteur, cela concerne des entreprises déjà « malades ». L'influence des pouvoirs publics et des concurrents a été démontrée dans les pages précédentes; or, les clients, les créanciers et les fournisseurs peuvent aussi perturber la vie de la PME, notamment lors de la défaillance de l'un d'entre eux.

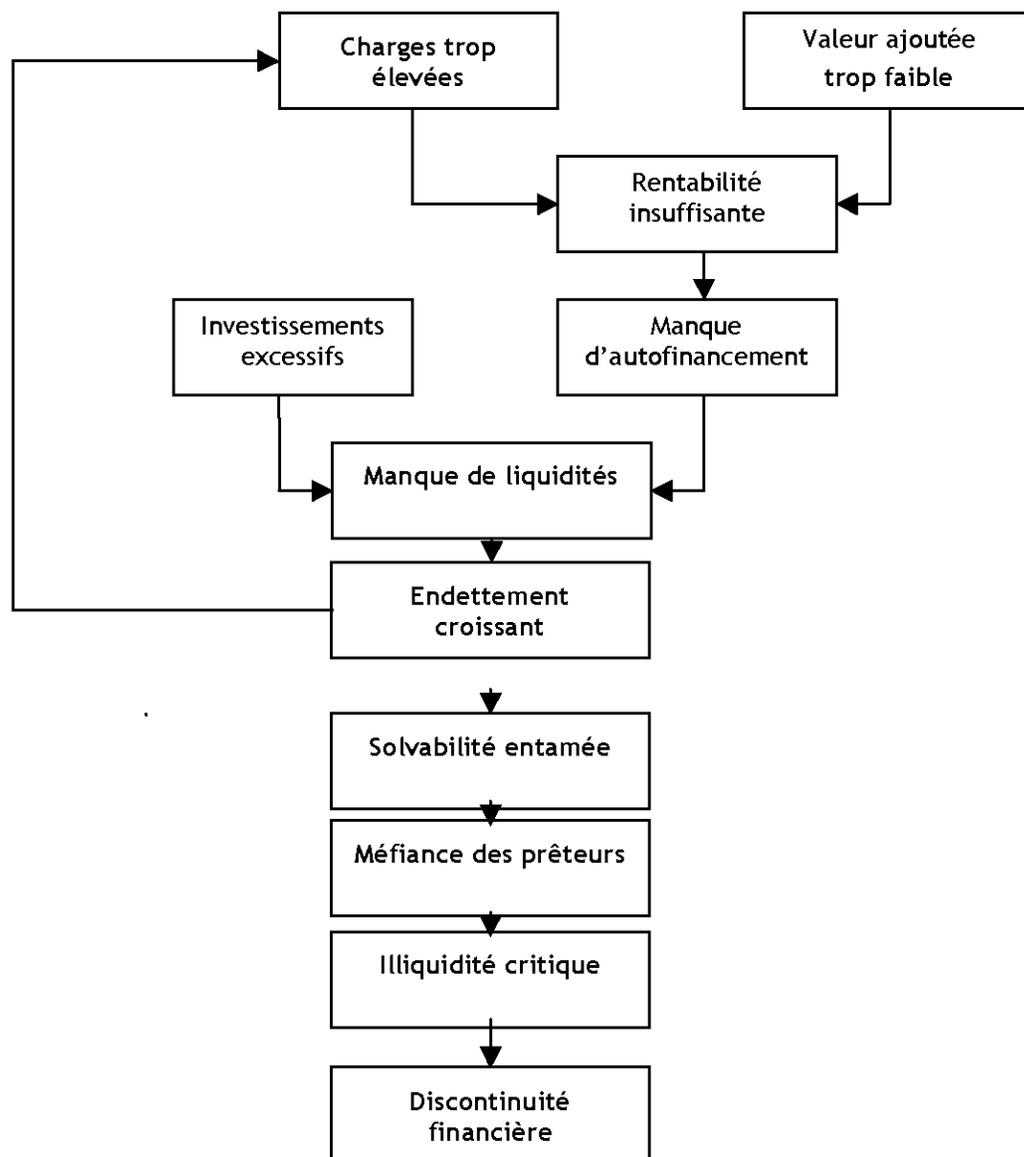
5.3 LE CHEMIN DE LA FAILLITE

La séquence d'évènements conduisant à la faillite telle qu'exposée par Argenti (1976) débouche invariablement sur l'apparition de symptômes financiers ou non financiers. L'auteur remarque que lorsque l'entreprise connaît ses premières difficultés, les managers s'efforcent de faire preuve « d'imagination comptable » pour masquer la vérité aux yeux extérieurs. C'est ce qu'on qualifie de comptabilité créative. Par exemple, on retarde la publication des comptes, on réévalue certains actifs ou on use et abuse du *leasing*, qui permet de réduire en apparence l'endettement. Parce que cette ingéniosité comptable perturbe le diagnostic basé sur les chiffres, Argenti (1976) accorde une grande importance aux symptômes non financiers de l'entreprise : baisse de la clientèle, mauvaise gestion, retard de paiement des salaires, etc.

D'autres chercheurs corroborent la thèse d'Argenti à l'effet qu'il existe une trajectoire de la faillite. C'est le cas de Ooghe et Van Wymeersch (2000). Selon eux, l'apparition des difficultés financières d'une PME, et à *fortiori* sa faillite, n'est pas un évènement soudain, brutal. Plus souvent, il est le résultat d'un cheminement, d'un processus, qui s'échelonne sur plusieurs années.

Ce cheminement est présenté par Ooghe et Van Wymeersch (2000) dans une approche synthétique du concept de *Failure Path* à la Figure 5.1.

Figure 5.1 : Le chemin de la faillite



D'après Ooghe et Van Wymeersch (2000), le processus débute par un chiffre d'affaires insuffisant ou des charges trop élevées qui détériorent la rentabilité de l'entreprise. La capacité d'autofinancement devient alors vite insuffisante par rapport aux investissements en immobilisations ou en actifs circulants. Il en résulte un manque de liquidités poussant l'entreprise à accroître ses dettes, ce qui engendre un montant de charges financières plus élevé. La solvabilité de l'entreprise se dégrade à son tour. Dès l'instant où la méfiance s'installe auprès des prêteurs, il devient impossible de recourir à d'autres prêts. « Le crédit est ébranlé », selon leur expression. L'entreprise doit ainsi faire face à « l'étranglement de la trésorerie », c'est-à-dire à la cessation des paiements.

Barbe (1982) souscrit aux idées de ces deux auteurs. Selon lui, la défaillance de l'entreprise débute par un manque de rentabilité, dû à une activité médiocre et à des charges d'intérêts trop lourdes. Il affirme également que la mauvaise politique d'investissement de l'entreprise (poursuite des achats d'équipement sans toutefois atteindre les résultats escomptés) ne fait qu'accélérer un déclin déjà amorcé.

L'analyse de Laitinen (1992) se penche, pour sa part, sur des entreprises nouvellement créées. Il en ressort une trajectoire de faillite bien particulière. L'auteur souligne qu'un trop grand endettement conjugué à une insuffisance de revenus marque le point de départ d'un cercle vicieux. Des revenus moindres que ceux espérés obligent le promoteur à recourir à l'emprunt extérieur pour couvrir ses dettes et augmentent d'autant ses charges financières.

En somme, de l'avis général des chercheurs, la défaillance des entreprises n'est pas un évènement soudain. Elle est la résultante d'un processus causé par la réunion de conditions favorisant son déclenchement.

CHAPITRE VI

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Selon Caude (1964), cité par Lalonde (1985), on entend par méthodologie, « la meilleure façon, dans l'état actuel de nos connaissances, d'aborder des problèmes déterminés. La méthodologie porte donc sur le choix des moyens et des procédures nous permettant de répondre à des questions de recherche ». Le présent chapitre expose ainsi les méthodologies qui ont permis d'apporter des réponses à la problématique soulevée ainsi que les outils développés pour tester la validité de l'approche préconisée.

D'emblée, soulignons pour cette étude le recours à deux méthodes, l'une paramétrique et l'autre non paramétrique, soient *l'analyse discriminante* et *les ensembles approchés*, souvent rapportées dans la littérature pour leur efficacité à traiter la problématique de la faillite d'entreprises. Mais d'abord, une brève description de l'échantillon d'étude s'impose. S'ensuivra une démonstration de l'angle multicritère sur lequel repose l'approche développée.

6.1 CONSTITUTION ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Un échantillon de 30 PME a été retenu sur une population de 150 PME sélectionnées au préalable suivant un critère de taille tel que retenu à la section 3.2 (nombre de salariés inférieur ou égal à 200). Cette première compression de l'échantillon tient compte, d'une part, du fait que certaines entreprises comportaient des données aberrantes de nature à biaiser les résultats de l'analyse. D'autre part, on a dû se rendre à l'évidence que de nombreuses PME défailtantes produisent des informations financières insuffisantes, rendant insensé ou impossi-

ble le calcul de certains ratios ou montraient une discontinuité dans le dépôt des comptes (comptes irréguliers).

Le critère de défaillance retenu par cette étude s'énonce comme suit : une entreprise est jugée défaillante si elle a effectivement été liquidée, si elle a été victime d'un redressement judiciaire ou si elle est en cessation d'activité. Si aucune situation décrite ci-haut ne s'applique, la PME est saine.

L'échantillon des PME retenues était subdivisé de la manière suivante : quinze (15) PME saines et quinze (15) PME défaillantes. Ces deux groupes étaient tous composés de PME manufacturières opérant dans la MRC de Rouyn-Noranda.

La cueillette de nos données s'est faite prioritairement sur la base :

- de PME ayant opéré sur le territoire de la MRC de Rouyn-Noranda sur une période de cinq ans, soit de 2000 à 2004;
- d'un ensemble d'informations financières (comptes de résultats, bilans, ratios d'activité, de structure et de rentabilité) disponibles auprès des organismes de développement de la MRC de Rouyn-Noranda et portant sur la période d'étude, soit de 2000 à 2004;
- d'un ensemble d'informations non financières obtenues par la technique Delphi auprès des experts de la MRC de Rouyn-Noranda en matière de financement des PME. Leurs avis ont été recueillis par l'entremise du logiciel *L1PRO*. Conçu par l'entreprise, *La Une A-V Interactive Inc*¹⁰, ce logiciel permet de compiler et d'analyser les résultats d'un questionnaire en un laps de temps très bref afin de montrer les résultats aux répondants sous forme de statistiques et de tableaux tridimensionnels. Cela permet de

¹⁰ En complément à la description faite précédemment (voir note *L1PRO*, page 56)

répéter les questions et de susciter la discussion entre les experts jusqu'à l'obtention d'un consensus ou jusqu'à ce que les réponses des experts se cristallisent.

Compte tenu de la difficulté de l'exercice, on a dû réduire de nouveau l'échantillon à sept (7) entreprises, car les experts sollicités détenaient très peu d'informations non financières sur les vingt-trois (23) autres entreprises visées permettant de construire et de tester le modèle préconisé.

6.2 LE CHOIX DES VARIABLES

La principale originalité de cette recherche réside dans le fait qu'elle recourt à la fois à des variables financières et non financières dans l'étude de la défaillance des PME.

Les variables financières (bilans, états des résultats, ratios, etc.) répondent à une approche quantitative qui traduit uniquement les symptômes de la défaillance des PME. Les variables retenues sont celles qui sont plus souvent rapportées dans la littérature par Altman et al. (1977) et différents auteurs s'intéressant à la prédiction de la défaillance, notamment Ooghe et Van wymeersch (1996) et Conan et Holder (1979).

Les variables non financières reposent pour leur part sur une approche qualitative qui cherche à déterminer les aptitudes personnelles du promoteur (Lalonde, 1985; Lalonde et D'amboise, 1985). Ces variables personnelles traduisent les causes profondes du problème de défaillance des PME (Kaplan, 1948; Mayer et Golstein, 1961; March et Simon, 1964; Shenker, 1973).

6.2.1 LES CRITÈRES QUANTITATIFS

L'approche quantitative de prédiction des faillites s'appuie, de son côté, sur les ratios financiers du Tableau 6.1 suivant.

Tableau 6.1 : Les critères quantitatifs

Fonds de roulement net /actif total
Bénéfice net / actif total
Bénéfice avant intérêts et impôts / actif total
Ventes /actif total

6.2.2 LES CRITÈRES QUALITATIFS

Parmi l'ensemble des aptitudes potentielles des promoteurs, cinq critères subjectifs ont été retenus dans le cadre de cette étude. Soutenus par le chercheur Louis Jacques Fillion (1997), ces critères sont : le leadership, la vision, le réseau, la différenciation et l'habileté de gestion. Une définition explicite de chacun de ces critères figure à la page suivante au Tableau 6.2.

Tableau 6.2 : Les critères qualitatifs

<i>Le leadership</i>	Type d'influence interpersonnelle par laquelle un individu amène un autre individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien.
La vision	Capacité du promoteur à s'adapter à la réalité et à anticiper l'avenir.
Le réseau	Capacité du promoteur à développer et d'entretenir des réseaux de relations personnelles, sociales, professionnelles et d'affaires.
La différenciation	Capacité du promoteur à voir les choses d'un point de vue différent et donc à occuper des créneaux encore non desservis.
L'habileté de gestion	Capacité à déterminer des objectifs et à concevoir des stratégies pour atteindre ces objectifs.

Ces deux catégories de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs permettent de concevoir un modèle hybride novateur pouvant prévenir la défaillance des PME dans la MRC de Rouyn-Noranda.

6.3 LE CHOIX DES TECHNIQUES DE CLASSIFICATION

Parmi les choix des techniques de classification, nous avons choisi sur le plan quantitatif, l'approche de l'analyse discriminante qui est une technique privilégiée par Edouard Altman (1968), une référence en matière de prévention des faillites d'entreprises.

6.3.1 L'ANALYSE DISCRIMINANTE

L'analyse discriminante est une méthode paramétrique relevant des techniques statistiques qui s'apparente à l'analyse de régression multiple. Elle est surtout utilisée en sciences humaines pour classifier les observations d'un échantillon donné, dans un des groupes préidentifiés, en fonction d'un ensemble de caractéristiques. Dans le domaine des finances, on emploie l'analyse discriminante tantôt pour prédire les faillites, tantôt lors de la prise de décision concernant l'octroi d'un crédit.

L'efficacité de cette technique réside dans sa capacité à classifier des observations dans des groupes préalablement déterminés. Par exemple, deux groupes d'entreprises faillites et non faillites. La formule utilisée dans ces cas prend la forme suivante :

$$Z = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n$$

Z : Score discriminant

a_0 : Constante

X_1 à X_n : Variables discriminantes

a_1 à a_n : Poids des coefficients

Les poids dans la formule sont déterminés de manière à maximiser l'efficacité de classification des entreprises utilisées pour construire le modèle.

L'analyse discriminante a permis au chercheur Altman (1968) de procéder pour la première fois à une analyse multivariée pour la prédiction de faillite des entreprises. Il s'est servi d'un échantillon de 66 entreprises, dont la moitié ont fait faillite entre 1946 et 1965 (Altman et Lavallée, 1980). Son modèle affiche

d'emblée d'excellentes capacités de prédiction et s'avère d'une extraordinaire robustesse au fil des ans dans de multiples contextes économiques ou financiers; il demeure une référence essentielle et un point de comparaison incontournable de toute recherche multivariée portant sur la prédiction des faillites. Sa fonction discriminante est la suivante :

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

X_1 : Fonds de roulement net / actif total

X_2 : Bénéfices non répartis / actif total

X_3 : Bénéfices avant intérêts et impôts / actif total

X_4 : Valeur marchande des actions ordinaires et privilégiées / valeur totale de la dette à long terme

X_5 : Ventes / actif total

Z : Score discriminant

Dans ce modèle initial d'Altman (1968), toute entreprise affichant un score inférieur à 2,67 court à la faillite. Toutes celles qui affichent un score supérieur à 2,67 sont prospères.

6.4 L'APPROCHE MULTICRITÈRE

Pour expliquer l'approche multicritère, il est utile de se rappeler l'âne de Jean Buridan (Pomerol et Barba-Romero, 1993)¹¹ cité par Daubie (2005). Le pauvre âne ayant à la fois soif et faim se trouve placé à égale distance entre une botte de foin

¹¹ Histoire empruntée au philosophe médiéval du XIV^e siècle Jean Buridan. L'auteur utilisait cette histoire pour illustrer la théorie de la liberté d'indifférence.

et un seau d'eau. L'animal se laisse toutefois mourir, incapable de choisir entre ces deux critères de décision. À l'instar de cet animal, nous sommes tous quotidiennement confrontés à des choix difficiles. Or, contrairement à l'âne de Buridan, nous devons néanmoins faire des choix. En conséquence, le commun des mortels pratique fréquemment l'analyse multicritère sans en être conscient.

6.4.1 UNE APPROCHE GLOBALE

Ainsi, d'une façon pragmatique, lorsque nous devons résoudre des problèmes structurés (des problèmes dont il est possible d'ignorer le contexte), on privilégie souvent les approches quantitatives reposant sur des fondements mathématiques. Par exemple, on recourt aux techniques classiques de la recherche opérationnelle pour solutionner un problème à critère unique comme minimiser des coûts de transport.

Or, la situation n'est pas toujours aussi simple, notamment face aux problèmes non structurés (problèmes qu'on ne peut pas détacher de leur contexte) et lorsqu'il est impossible d'établir des modèles mathématiques faute de connaissances explicites; il est alors laborieux d'obtenir une solution optimale à chacun des points de vue du problème, car ces derniers se heurtent souvent entre elles.

Afin de dégager le meilleur compromis entre tous les points de vue, le décideur doit alors recourir à une approche multicritère qui, comme son nom l'indique, considère plusieurs critères pour l'aider à arrêter la meilleure décision et parvenir à un arrangement acceptable. L'approche multicritère d'aide à la décision a l'avantage ici de prendre en compte l'aspect global et multicritère d'une problématique en y intégrant à la fois les aspects qualitatifs et quantitatifs.

6.4.2 LES CHAMPS D'APPLICATION

Les champs d'application de l'approche multicritère d'aide à la décision sont variés : sciences de la gestion des organisations, gestion des connaissances, génie civil, ressources naturelles, finance, environnement, développement durable, service à la clientèle, gestion des urgences, etc. Les types de problèmes de décision visés touchent aussi bien la classification, le rangement, le tri et le choix que la recommandation. L'environnement peut être incertain et l'information incomplète, ambiguë, erronée, imprécise ou imparfaite. Les données sont tantôt quantitatives, tantôt qualitatives ou les deux. Les objectifs poursuivis peuvent être uniques ou multiples, et exprimés par des critères conflictuels et non mesurables.

En raison précisément de leur efficacité, de leur souplesse et de leur réalisme, les méthodes multicritères suscitent beaucoup d'intérêt chez les décideurs et continuent de faire l'objet de nombreuses publications signées par autant de chercheurs : Zaras, K.; Martel, J.-M. et Azondekon, S.H. (1991); Zaras, K. et al. (1993); Zaras, K. et Martel, J.M. (1995).

6.4.3 ÉTAPES DE LA DÉMARCHE MULTICRITÈRE

De fait, les méthodes multicritères présentent des atouts majeurs par leurs capacités d'intégrer un maximum d'éléments appartenant à l'environnement d'un problème tout en tenant compte de la multiplicité des aspects du problème soulevé afin d'obtenir une solution viable. Par exemple, acheter une voiture à la fois esthétique, fiable, bon marché, sportive, écologique et consommant peu de carburant. Or, tous ces critères peuvent être infinis et contradictoires. Pour pallier ces inconvénients, la recherche d'une solution acceptable par l'entremise des méthodes multicritères passe par quatre étapes essentielles que voici :

1. Établir une liste de toutes les actions potentielles;
2. tenir une liste exhaustive des critères à considérer;

3. construire une matrice des jugements et un tableau des performances;
4. agréger ces jugements, c'est-à-dire associer les évaluations que chaque critère porte sur chacune des actions.

Selon les résultats observés à la quatrième et dernière étape, un choix s'impose alors entre trois types de problématiques : la problématique *alpha* (problématique de choix) sélectionne les sous-ensembles d'actions les plus satisfaisantes; la problématique *bêta* (problématique de tri) répond à un problème de tri; la problématique *gamma* (problématique de rangement) classe toutes les actions, à partir de la meilleure jusqu'à la moins bonne.

Trois types de méthodes sont suggérées pour solutionner la problématique soulevée à cette étape :

1. les méthodes d'agrégation complète, par exemple, la théorie de l'utilité multiattribut (MAUT)¹² ou la méthode UTA¹³;
2. les méthodes d'agrégation partielle, par exemple, les méthodes ELECTRE¹⁴ ou Prométhée;
3. les méthodes d'agrégation locale ou itérative, par exemple, la méthode STEM¹⁵.

La présente recherche s'inscrit, pour sa part, dans une problématique dite *bêta* (problématique de tri) puisqu'elle vise à discriminer les futurs entrepreneurs de la région. Pour ce faire, la méthode d'agrégation partielle retenue ici est celle des ensembles approchés. Ce choix se justifie par l'applicabilité de la méthode à un petit échantillon et par sa capacité à utiliser des critères qualitatifs.

¹² MAUT : *Multiple Attribute Utility theory*, développée par Keeney et Raiffa (1976).

¹³ La méthode UTA constitue la méthode des utilités additives.

¹⁴ ELECTRE signifie « élimination et choix traduisant la réalité».

¹⁵ Les méthodes STEM ont été développées par Benayoun et al. (1971).

6.4.4 LES ENSEMBLES APPROCHÉS

La théorie des ensembles approchés (*Rough Sets*) a vu le jour en 1982 avec les travaux de Pawlak (1982, 1991). Cette théorie est fondée sur deux concepts fondamentaux, soient « l'indiscernabilité » et l'approximation. « L'indiscernabilité » exprime le degré de similitude entre des objets (ici des entreprises) tandis que l'approximation permet la description d'un concept (l'ensemble des objets de l'univers) en tenant compte d'éventuelles imperfections des données manipulées.

Dans cette méthode, l'information sur le monde réel est représentée sous la forme d'une table d'information (parfois appelée aussi table de décision) fournissant les données du domaine d'intérêt étudié : gestion, finance, médecine, etc. Les lignes de la table sont constituées d'objets (des entreprises) dont les propriétés sont traduites par l'assignation de valeurs pour chacune des différentes variables. Nous distinguons deux types de variables : les attributs (parfois appelés attributs de condition) et les décisions (parfois appelés attributs de décision).

Le concept principal de la théorie des ensembles approchés est la relation « d'indiscernabilité » associée à un ensemble d'attributs. Cette relation d'équivalence permet une partition de l'univers en différentes classes d'objets « indiscernables » les uns des autres sur la base des attributs sélectionnés. Ces ensembles composés d'objets « indiscernables » sont appelés *ensembles élémentaires*. Chaque union d'ensembles élémentaires est appelée *ensemble définissable*.

Les auteurs Slowinski et Zopounidis (1995) ont été les premiers à utiliser les ensembles approchés pour évaluer les risques de faillite des entreprises. L'approche des ensembles approchés s'applique tant à des données de nature déterministe liées au risque de faillite ou de non faillite comme les nôtres qu'à des données de nature stochastique (aléatoire) ou floue, comme le rapporte Zaras (2004). Cette méthode est réputée pour sa capacité à intégrer à la fois des variables objectives et subjectives, par exemple, des critères financiers et non financiers. Ainsi, à partir d'un ensemble d'informations collectées sur un

échantillon expérimental, celle-ci permet de bâtir des règles de décision en matière de financement des PME en s'appuyant sur l'avis d'experts. L'expérience des experts permet avec la théorie des ensembles approchés d'obtenir d'excellentes informations utiles à l'étude, tout en éliminant le biais de l'interviewé et la distorsion engendrée par un échantillon de petite taille. De fait, reposant sur une information non complaisante, l'avis des experts bénéficie d'une objectivité évidente et apparaît aussi consistant que si l'on sondait chacun des promoteurs individuellement. La petitesse de l'échantillon est également compensée ici par la vaste expérience des décideurs, basée sur plusieurs années de pratique en matière de financement et d'accompagnement d'entreprises.

Enfin, l'usage des ensembles approchés permet d'évacuer deux types de problèmes majeurs, en l'occurrence :

- ▶ l'élimination des attributs redondants d'un système d'information permettant d'obtenir un sous-ensemble minimum d'attributs de conditions assurant la même qualité de tri que l'ensemble des attributs;
- ▶ la génération d'un ensemble de règles de tri à partir d'une table de décision réduite.

Dans le cadre de cette recherche, l'objectif de la méthode des ensembles approchés est d'établir des relations entre les objets du système d'informations (attributs de condition) et des règles de tri prédéfinies (attributs de décision). Ces relations sont exprimées sous la forme de règles de décision de type « si *condition* alors *décision* ». Celles-ci traduisent l'expertise exprimée par le preneur de décision sur la base de plusieurs exemples de tri. Les entreprises formant l'échantillon sont classées en groupes afin de constituer l'attribut de décision. Ces regroupements permettent de générer des règles de décisions qui serviront, dans l'avenir, de repères pour identifier et classer de nouveaux projets d'entreprise en phase de démarrage.

En somme, la méthode des ensembles approchés (*Rough Sets*) est reconnue pour ses multiples avantages par rapport à d'autres méthodes non paramétriques. Elle se distingue par sa simplicité, son efficacité, sa capacité d'explicitement le processus de décision et la classification des PME dans des groupes faillis et non faillis. Flexible, elle constitue une méthode à géométrie variable qui s'adapte aisément aux cas particuliers dont les données sont inconsistantes et incomplètes. Les ensembles approchés permettent de générer des règles de décision applicables à toute entreprise en phase de démarrage de même qu'à celles qui sont déjà en affaires.

6.5 LE MODÈLE RETENU

Efficaces et complémentaires, l'analyse discriminante et les ensembles approchés permettent de mettre au point un modèle hybride et novateur, habile à prévenir la faillite des PME manufacturières de la MRC de Rouyn-Noranda.

Pour les entreprises déjà en affaires, notamment, une adaptation du modèle d'Altman (1968) permet de déceler tout symptôme menant la PME dans une trajectoire de faillite. Ainsi, grâce à ce nouveau modèle, on peut maintenant instaurer rapidement les mesures nécessaires pour éviter la défaillance.

Le modèle initial d'Altman a été adapté dans cette étude en excluant la variable (X_4)¹⁶ dont le poids était négligeable dans sa forme originale et parce que l'échantillon retenu ne fournissait pas les renseignements liés à cette variable étant donné qu'aucune des entreprises choisie n'était cotée en bourse. Le modèle adapté est le suivant :

¹⁶ X_4 : Valeur marchande des actions ordinaires et privilégiées/valeur totale de la dette à long terme.

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,999X_4$$

X_1 : Fonds de roulement net / actif total

X_2 : Bénéfices non répartis / actif total

X_3 : Bénéfices avant intérêts et impôts / actif total

X_4 : Ventes / actif total

Z : Score discriminant

Ce modèle résulte de l'observation spécifique de notre échantillon des PME de la MRC de Rouyn-Noranda. Il ressort que les PME dont le score discriminant Z est négatif sont en état de faillite. Celles qui affichent un score situé entre 0 et 2,67 sont menacées de faillite. Celles qui ont un score Z supérieur à 2,67 sont saines, et plus leur score Z est supérieur à 2,67, plus elles sont prospères.

Les résultats de l'analyse discriminante étant à eux seuls insuffisants (seuls les symptômes de faillite sont pris en compte), la théorie des ensembles approchés (réputée pour expliquer les causes profondes de la défaillance) s'imposait également pour établir les critères qualitatifs les plus pertinents pour évaluer les promoteurs de PME de la MRC de Rouyn-Noranda.

Dans le cas des futurs promoteurs, le modèle hybride des ensembles approchés et de l'analyse discriminante permet aux décideurs de la région en matière de financement des PME de détecter les lacunes susceptibles de conduire les promoteurs à la faillite. Ainsi, des mesures peuvent être mises en œuvre *illico* pour améliorer leur efficacité.

Le volet lié aux ensembles approchés s'appuie sur l'exploitation du logiciel *4eMka System*. Ce logiciel spécialisé a été développé par le laboratoire *Intelligent*

*Decision Support System (IDSS) of the Institute of Computing Science of the Poznan University of Technology*¹⁷.

6.6 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

D'après Gasse (1978), cité par Lalonde (1985), une hypothèse se définit comme étant un énoncé vérifiable empiriquement et impliquant une relation entre deux ou plusieurs variables. De son côté, Angers (2000) définit l'hypothèse comme un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et qui implique une vérification empirique ». Mace (1998) corrobore cette idée en considérant l'hypothèse comme « une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question de recherche ».

Conformément à ces définitions, suivent maintenant les hypothèses de cette étude, qui s'appuient sur cinq aptitudes indispensables à la réussite des promoteurs, soient : le *leadership*, la vision, le réseau, la différenciation et l'habileté de gestion (Filion, 1991).

Hypothèse 1

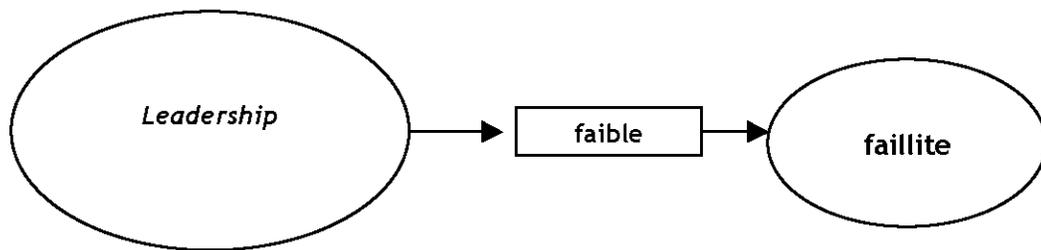
« La faillite d'un promoteur est inhérente à son *leadership* »

En d'autres mots, lorsque le *leadership* d'un promoteur est défaillant ou tout simplement inexistant, ce seul handicap suffit pour le conduire à l'échec. C'est dire que, pour mener une entreprise, le promoteur doit être doté d'une capacité

¹⁷ Plus de détails sur cet outil sont disponibles à l'adresse Internet suivante : <http://www-idss.cs.put.poznan.pl>.

d'influencer positivement son environnement (collègues, clients, fournisseurs, actionnaires, etc.). Il doit savoir, par exemple, représenter efficacement son organisation et conclure des marchés.

Figure 6.1 : 1^{re} hypothèse de recherche

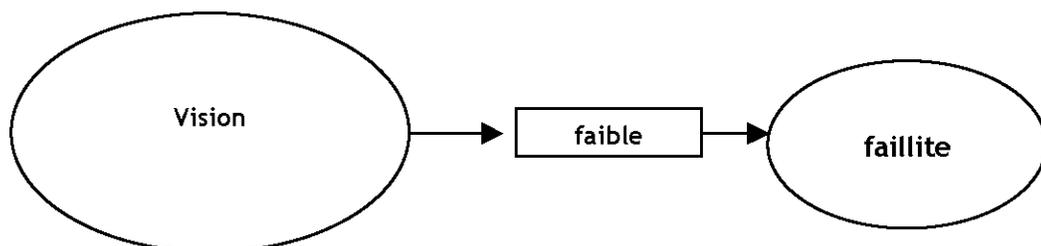


Hypothèse 2

« La faillite d'un promoteur est inhérente à sa vision »

Autrement dit, un promoteur doit nourrir une vision à long terme de son organisation sans laquelle son entreprise sera éliminée de la course. Le promoteur qui ne réussit pas à projeter son entreprise dans l'avenir n'a aucune chance de saisir des opportunités d'affaires ou de perfectionner son produit. Il se laisse guider par le hasard. Cette lacune hypothèque toute chance de survie à long terme. Bref, à lui seul, le manque de vision conduit à la faillite.

Figure 6.2 : 2^e hypothèse de recherche

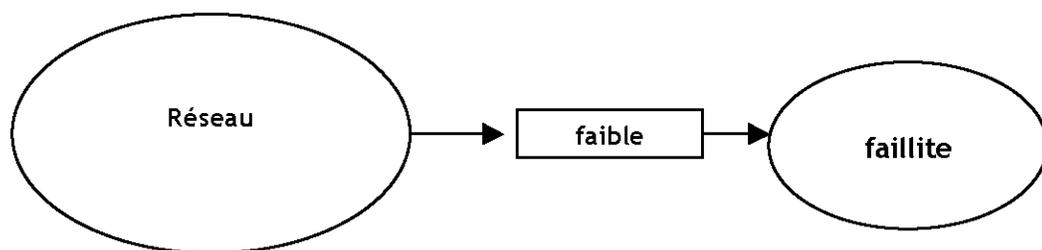


Hypothèse 3

« La faillite d'un promoteur est inhérente à son réseau »

En clair, un promoteur qui n'a pas de réseau tombe invariablement en faillite. En effet, il est primordial pour l'entrepreneur d'établir un réseau d'affaire efficace. Ce réseau lui permet de se tenir informé et d'être au fait de l'évolution des marchés. Sans cette capacité de créer et d'entretenir un réseau d'affaires efficace, le promoteur est voué à l'échec.

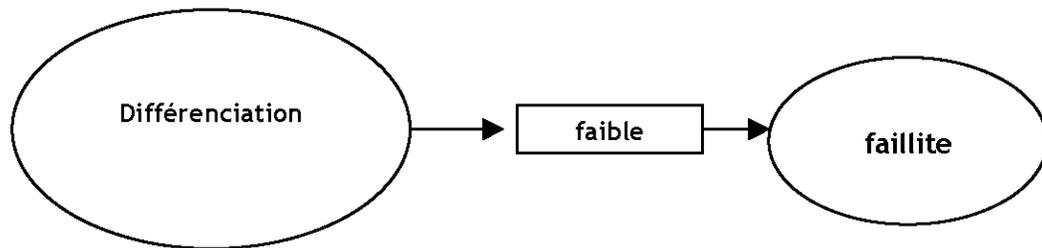
Figure 6.3 : 3^e hypothèse de recherche



Hypothèse 4

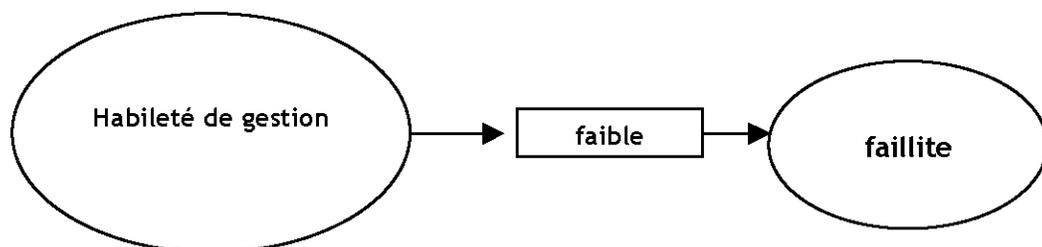
« La faillite d'un promoteur est inhérente à sa différenciation »

Cela signifie qu'il doit détenir suffisamment de perspicacité pour identifier et exploiter les créneaux non desservis par ses concurrents. Sans cette acuité, l'entreprise ne peut élargir ses horizons et risque d'être éliminée par ses concurrents faute d'innovation. L'incapacité de se démarquer par rapport à ses concurrents mène le promoteur à la faillite.

Figure 6.4 : 4^e hypothèse de recherche**Hypothèse 5**

« La faillite d'un promoteur est inhérente à son habileté de gestion générale (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion des opérations, etc.) »

Un promoteur doit être en mesure de gérer efficacement ses ressources matérielles et humaines pour réussir en affaires. Sans ces habiletés, son échec est imminent. Il est impossible de gérer une entreprise par tâtonnements. Le promoteur doit avoir de bonnes assises en matière de gestion pour que son entreprise fonctionne. L'entreprise ne peut fructifier dans le chaos. Un manque d'habileté de gestion générale du promoteur suffit à conduire son entreprise à la faillite.

Figure 6.5 : 5^e hypothèse de recherche

L'ensemble de ces hypothèses suggère que la faiblesse de chaque habileté conduit inévitablement à la faillite du promoteur.

CHAPITRE VII

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

7.1 PROFIL DES EXPERTS

Le groupe d'experts qui ont permis l'application à notre échantillon des ensembles approchés était composé de décideurs issus de différents milieux d'aide, de financement et d'accompagnement des PME de l'Abitibi-Témiscamingue. Ils étaient au nombre de quatre (4) et provenaient précisément de la Société d'aide au développement des collectivités de Rouyn-Noranda (SADCRN), de la Banque de développement du Canada (BDC), du département de gestion de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et du Fonds régional de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). La rencontre avec les experts s'est déroulée dans les locaux de l'UQAT comme en témoigne l'appendice A. Rappelons que le choix des experts repose sur leurs expériences pertinentes auprès des entreprises étudiées ainsi que leurs connaissances des promoteurs.

7.2 DÉFINITION DES ATTRIBUTS DE CONDITION

À titre de rappel, voici une définition des attributs de condition (critères qualitatifs) présentés dans le Tableau 6.2

Leadership

Type d'influence interpersonnelle par laquelle un individu amène un autre individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien (Shermerhorn, et al., 2002).

Vision

Capacité de l'entrepreneur de s'adapter à la réalité et d'anticiper l'avenir. L'accent mis sur le long terme est un des facteurs de succès du management japonais (Drucker, 1981; Keys et Miller, 1984). Cet intérêt pour le long terme se traduit dans les organisations occidentales par la vision (Filion et Amrhar, 2001).

Réseau

Selon Labazée (1988), pour créer une entreprise, il suffit d'accumuler un capital économique, des compétences et des relations. Le promoteur a besoin de s'insérer ou de développer et d'entretenir des réseaux de relations personnelles, sociales, professionnelles et d'affaires.

Différenciation

Capacité de l'entrepreneur à voir les choses d'un point de vue différent et à occuper des créneaux encore non desservis. D'une manière plus explicite, la compétitivité du promoteur consiste à marquer sa propre différence, selon les auteurs Julien, P.-A. et Marchenay, M. (1996).

Habilité de gestion

Capacité à déterminer des objectifs et à concevoir des stratégies pour atteindre ces objectifs.

7.3 MESURE DES ATTRIBUTS DE CONDITION

Invités à se prononcer sur le leadership, la vision, le réseau, la différenciation et l'habileté de gestion des sept entreprises visées, les experts appuyaient leurs avis sur sept échelons (Tableau 7.1) auxquels était associée une valeur prédéterminée.

Tableau 7.1 : Échelle de mesure des attributs de condition

Valeur de l'attribut de condition	Signification
1	Très élevé (très développé)
2	Élevé (développé)
3	Assez élevé (assez développé)
4	Peu élevé (peu développé)
5	Très peu élevé (très peu développé)
6	Pas du tout élevé (pas du tout développé)
7	Pas d'opinion

7.4 CODIFICATION DES ATTRIBUTS DE DÉCISION

Une fois l'avis des experts traité par le logiciel *4eMk2*, ce dernier partage les entreprises étudiées en trois groupes distincts : les entreprises « en faillite »; les entreprises « avant faillite » et les entreprises « en non faillite » auxquelles correspondent respectivement les valeurs 1; 1,5 et 2, comme l'indique le Tableau 7.2.

Tableau 7.2 : Codification des attributs de décision

Valeur de l'attribut de décision (d)	Signification
1	Faillite
1,5	Avant faillite
2	Non faillite

7.5 TABLE D'INFORMATION

La table d'information illustrée au Tableau 7.3 présente les avis des experts sur chacune des sept (7) entreprises composant l'échantillon. Ces avis sont basés sur les cinq critères définis précédemment. Soulignons que le score Z représente la valeur correspondante à chaque entreprise en se basant sur le modèle discriminant retenu.

Tableau 7.3 : Table d'information

PROMOTEUR	LEADERSHIP	VISION	RÉSEAU	DIFFÉRENCIATION	HABILETÉ DE GESTION	Z
1	Très élevé	Développée	Très bien établie	Importante	Très élevée	2,92
2	Élevé	Développée	Un peu établie	Assez importante	Peu élevée	-0,057
3	Peu élevé	Développée	Un peu établie	Importante	Pas du tout élevée	0,738
4	Peu élevé	Peu développée	Un peu établie	Importante	Peu élevée	0,433
5	Peu élevé	Développée	Un peu établie	Importante	Élevée	0,437
6	Assez élevé	Développée	Très bien établie	Peu importante	Élevée	3,326
7	Peu élevé	Très peu développée	Pas du tout établie	Peu importante	Pas du tout élevée	-0,188

Dans le Tableau 7.3, les lignes représentent les attributs de condition (leadership, vision, réseau, différenciation et habileté de gestion) et les appréciations par les

experts sous forme d'échelons : très élevé, développée, très bien établie, etc. Fait à noter, ces différentes appréciations (échelons) sont des valeurs typiques attribuées par les experts sur une échelle de 1 à 6, telles que présentées au Tableau 7.1.

7.6 GÉNÉRATION DES RÈGLES DE DÉCISION

Au contraire des autres méthodes non paramétriques (réseaux neuronaux, ensembles flous, système expert, etc.), les méthodes inductives à base de règles comme les ensembles approchés expriment leurs résultats suivant le libellé « si condition (s) alors conclusion » afin d'explicitier le résultat obtenu. À titre d'exemple, voici les interprétations de trois de ces règles. L'ensemble des règles est toutefois illustré au Tableau 7.4.

Règle 2

Si le « **réseau** » d'un promoteur est jugé par les décideurs comme n'étant « pas du tout établi » (échelon 6), **alors** celui-ci n'a aucune chance de réussite en affaires. Ce handicap le pousse inéluctablement vers la faillite.

Règle 7

Si le « **leadership** » d'un promoteur est jugé « peu élevé » (échelon 4) par les décideurs, **alors** celui-ci se classe dans une zone grise située entre la faillite et la prospérité. Renforcer son **leadership** lui évitera de tomber en faillite.

Règle 9

Si le « **leadership** » d'un promoteur est jugé par les décideurs comme étant « assez élevé » (échelon 3) et si ses « **habiletés de gestion** » sont considérées « élevées » (échelon 2), **alors** celui-ci est réputé apte à faire fructifier son entreprise.

Tableau 7.4 : Table des règles de décision

Règle	Valeurs des attributs					Décision
	LEADERSHIP	VISION	RÉSEAU	DIFFÉRENCIATION	HABILETÉ DE GESTION	
Règle 1:SI		5				Alors d=1
Règle 2:SI			6			Alors d=1
Règle 3:SI	4			4		Alors d=1
Règle 4:SI				4	5	Alors d=1
Règle 5:SI			4			Alors $1 < d < 1,5$
Règle 6:SI					4	Alors $1 < d < 1,5$
Règle 7:SI	4					Alors $1 < d < 1,5$
Règle 8:SI			1			Alors d=2
Règle 9:SI	3				2	Alors d=2
Règle 10:SI					2	Alors $1,5 < d < 2$
Règle 11:SI					4	Alors d=1 ou d=1,5
Règle 12:SI		4			4	Alors d=1 ou d=1,5
Règle 13:SI			4		4	Alors d=1 ou d=1,5
Règle 14:SI				2	4	Alors d=1 ou d=1,5

Légende

d=1 = faillite

d=1,5 = avant faillite

d=2 = non faillite (prospérité)

7.7 CRÉATION DES SOUS-ENSEMBLES RÉDUITS DES ATTRIBUTS DE CONDITION

Une étape importante du processus d'analyse avait pour objectif de construire un ensemble réduit des attributs de conditions grâce au logiciel *4eMk2*. Cet ensemble réduit des attributs de conditions regroupe des sous-ensembles minimaux d'attributs assurant la même qualité de tri que la totalité des attributs disponibles.

Le logiciel *4eMk2* permet d'obtenir une combinaison d'attributs de condition présentant une qualité de tri nettement accrue. Dans la présente étude, l'opération s'est soldée par trois (3) sous-ensembles réduits des attributs de condition comme le démontre le Tableau 7.5.

Tableau 7.5 : Sous-ensembles réduits des attributs de condition

Sous-ensembles réduits	Attributs		
1	Habilité de gestion	Réseau	
2	Habilité de gestion	<i>Leadership</i>	Vision
3	Habilité de gestion	<i>Leadership</i>	Différenciation

7.8 VALIDATION DES RÉSULTATS

L'approche de cette étude consiste à explorer les règles de décision générées sur la base d'échantillons en vue d'établir de nouvelles décisions (tri) pour parfaire la sélection des promoteurs de la MRC de Rouyn-Noranda. Dès lors, il s'avère nécessaire de procéder à la validation des quatorze (14) règles générées.

Tel que mentionné précédemment, cette étape de validation a été réalisée grâce au logiciel *4eMk2*. Ce logiciel élimine l'incohérence des décideurs et garde ce qui est cohérent. La procédure de validation par l'entremise de cet outil est la suivante : un pourcentage de PME (par exemple 75 %) est choisi de façon logique (concordance) dans la table d'information afin de générer les règles de décision. Le complément (25 %) est utilisé afin de valider les règles générées en essayant de trouver des correspondances entre les valeurs de leurs attributs et ces mêmes règles. Par cette technique, il est possible alors de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le pourcentage de PME correctement classées?
- Quel est le pourcentage de PME incorrectement classées?
- Quel est le pourcentage de PME non classées?

Le Tableau 7.6 présente les pourcentages moyens des PME correctement ou incorrectement classées pour la réduction choisie ainsi que les types d'erreurs de classement.

Tableau 7.6 : Pourcentages moyens de classement

Appartenance réelle aux groupes	Appartenance telle que classée par le modèle		
	N	PME non faillies	PME faillies
PME non faillies	7	2 (entreprises 1 et 6) 28,6%-[B]	2 (entreprise 5 et 4) 28,6%-[T ₂]
PME faillies	7	1 (entreprise 7) 14,2%-[T ₁]	2 (entreprises 2,3,) 28,6%-[B]

Dans le Tableau 7.6, les résultats de type B symbolisent les classements corrects alors que ceux de type T indiquent les erreurs de classement. T_1 représente l'erreur du premier type (type I) et T_2 , l'erreur de deuxième type (type II). Il convient de noter que l'erreur de type I traduit la classification d'une PME dans le groupe d'entreprises « non faillies » alors qu'elle a réellement fait faillite. Cette erreur s'avère plus coûteuse dans une certaine mesure pour les organismes de développement régionaux, car elle favorise l'octroi d'une aide financière à une entreprise qui ne devrait pas en bénéficier. Quant à l'erreur de type II, elle se traduit par la classification d'une PME dans le groupe « faillies » alors qu'elle n'a pas fait faillite en pratique.

En clair, notre modèle classe incorrectement deux entreprises en faillite (entreprises 4 et 5) et une en non faillite (entreprise 7). Le pourcentage d'erreur de type I est de 14,2 % et celui de type II est de 28,6 %. La somme des éléments de la diagonale principale du Tableau 7.5 ($2+2=4$), divisée par le nombre d'entreprises classées (7), équivaut au pourcentage d'entreprises bien classées. Dans le cas présent, les résultats sont satisfaisants puisque 57,2 % ($28,6 \% + 28,6 \%$) des PME ont été bien classées.

7.9 VALIDATION DES HYPOTHÈSES

À cette étape, il convient d'établir les liens entre les résultats finaux et les hypothèses de départ. Les résultats des sous-ensembles réduits des attributs de condition (Tableau 7.5) confirment l'hypothèse 5 à l'effet que la faillite d'un promoteur est inhérente à ses habiletés de gestion générale. Cette confirmation s'explique par la fréquence récurrente de cette hypothèse.

Les résultats confirment également la combinaison de trois autres groupes d'hypothèses.

- ▶ L'hypothèse 3 combinée à l'hypothèse 5 explique la faillite d'un promoteur. Ainsi, la combinaison d'un manque de réseau et d'une faiblesse liée à l'habileté de gestion constitue un cocktail fatal pour tout promoteur.
- ▶ Les hypothèses 1 et 2 combinées à l'hypothèse 5 conduisent également le promoteur à la faillite. C'est dire que le manque de leadership et de vision conjugué à l'absence d'habileté de gestion suffisent largement pour démontrer l'incapacité d'un individu à réussir en affaires.
- ▶ Les hypothèses 1 et 4 combinées à l'hypothèse 5 acculent également le promoteur à la faillite. Concrètement, l'absence simultanée de leadership et de différenciation doublée d'un manque en habileté de gestion suffit pour mener un promoteur à la faillite.

7.10 LES RÉSULTATS

Les objectifs de notre étude consistaient, d'une part, à identifier les critères permettant aux décideurs de la région (SADC et CLD) de cerner rapidement les capacités de réussite d'un futur promoteur en démarrage d'entreprise et, d'autre part, à déceler les signaux annonciateurs de défaillance chez les promoteurs déjà en affaires afin d'améliorer leur efficacité.

Premier constat, la méthodologie des ensembles approchés a permis de générer quatorze (14) règles de décision à partir du logiciel *4eMka2*. Ces règles de décision sont basées sur les sous-ensembles d'attributs¹⁸ suivants :

¹⁸ Pour une meilleure compréhension du texte, nous ne faisons pas de distinction entre « critère » et « attribut » même si ces concepts sont différents dans la littérature.

- ▶▶ habileté de gestion générale et réseau;
- ▶▶ habileté de gestion générale, leadership et vision;
- ▶▶ habileté de gestion générale, leadership et différenciation.

Comme c'est le cas dans la littérature sur la faillite des PME, il apparaît rapidement que l'habileté de gestion générale constitue le principal critère à considérer pour éviter la défaillance d'un promoteur. À cette première habileté s'ajoute le réseau du promoteur. L'autre critère prédominant, après l'habileté de gestion, est le leadership. Ce critère doit être minimalement classé « assez élevé » pour réduire les risques de faillite d'un promoteur. Enfin, on observe que les décideurs n'établissent pas de différence significative entre les critères « vision » et « différenciation ».

Ces résultats ont été confirmés ultérieurement par l'entremise de l'analyse discriminante. En effet, 100 % des PME ayant un score Z négatif (donc en état de faillite) dans l'échantillon avaient une habileté de gestion « peu élevée » ou « pas du tout élevée ». De même, 67 % des PME détenant un score Z compris entre 0 et 2,67 (donc très susceptible, sans aide, d'emprunter le chemin de faillite) enregistraient une habileté de gestion « pas du tout élevée » ou « peu élevée ». Inversement, 100 % des PME ayant un score Z supérieur à 2,67 (donc en prospérité) récoltaient une habileté de gestion « élevée » ou « très élevée ».

Au final, il appert que dans 57 % des cas, les experts parviennent à un consensus dans leur évaluation de chaque entreprise, et ce, pour chacun des cinq critères. Dans 43 % des cas, leurs avis étaient divergents ou inexistants compte tenu de leur méconnaissance de certains promoteurs de la région. Étant donné qu'il a été décidé à l'avance de laisser de côté les règles de décision sur lesquelles les divergences des experts étaient manifestes, ce manque de consensus a engendré l'élimination de quatre règles de décision imprécises, soient les règles 11, 12, 13 et 14 (cf. Tableau 7.4).

7.11 RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS

En définitive, le décideur a le choix entre trois groupes de critères pour évaluer le promoteur.

Premier groupe de critères

L'habileté de gestion est le principal critère à mesurer chez un promoteur. Ce critère doit être minimalement « assez élevé » pour qu'un promoteur réussisse en affaires, faute de quoi, il finit par brûler toutes ses ressources humaines et matérielles et se dirige inmanquablement vers la faillite, quels que soient ses autres atouts.

En plus de ce critère, il est primordial que le décideur s'assure que le promoteur possède un réseau minimalement « assez établi » de personnes clés sur lesquelles il peut compter soit comme fournisseurs, consultants, clients, mentors ou associés. Sans un tel réseau, le promoteur est condamné à la faillite.

Sans ces deux facteurs réunis, l'échec est inmanquable pour le promoteur. Ce premier groupe de critère vise principalement les promoteurs qui sont déjà en affaires.

Deuxième groupe de critères

En second lieu, le décideur peut choisir d'évaluer concurremment le leadership, la vision et l'habileté de gestion du promoteur. Un promoteur dont le leadership fait défaut ne peut conclure de marchés pour son entreprise. Cette lacune rend sa présence obligatoire dans toutes les sphères de son organisation. Ainsi, il est partout et nulle part à la fois, ce qui s'avère fatal pour tout promoteur. Ce dernier doit être capable de susciter l'adhésion de ses associés, clients, fournisseurs et autres partenaires à la fois à ses idées et à ses produits. Ce lien avec ses partenaires doit être consolidé par des actions concrètes.

Outre le leadership et l'habileté de gestion du promoteur, il appartient également au décideur d'évaluer ici la vision du promoteur. Un entrepreneur doit être capable de projeter son entreprise dans l'avenir et veiller constamment à ce que son organisation soit à l'avant-garde des marchés. Il doit nourrir et projeter une vision à long terme de l'organisation.

La vision d'un promoteur doit être minimalement « élevée » et combinée, d'une part, à un leadership « élevé » et, d'autre part, à des habiletés de gestion « assez élevées » pour établir sa crédibilité. Sans ces trois éléments combinés, une aide au promoteur risque de se transformer en un gaspillage de fonds.

Troisième groupe de critères

La troisième et dernière alternative du décideur réside dans l'évaluation simultanée de l'habileté de gestion, du leadership et de la différenciation de l'entrepreneur. On entend par différenciation la capacité de saisir des occasions d'affaires et d'exploiter des segments de marché peu ou non explorés. Dans ce troisième groupe de critères, le leadership doit être « élevé » et associé à des habiletés de gestion « assez élevées » et à une différenciation jugée « importante ».

Notons, enfin, que le deuxième et le troisième groupe de critères s'appliquent prioritairement aux promoteurs en démarrage d'entreprise. Par ailleurs, pris isolément, aucun critère n'est suffisamment efficace à lui seul pour faire le tri des promoteurs. Ils doivent tous être combinés, tel qu'exposé précédemment, conformément à l'un ou l'autre des trois groupes de critères.

7.12 FAITS SAILLANTS

Considérant les sous-ensembles réduits des attributs de conditions (Tableau 7.5), les décideurs représentant les organismes de développement de la MRC de Rouyn-Noranda ont tout intérêt à accueillir les recommandations suivantes :

►► Pour accorder de l'aide aux promoteurs en démarrage d'entreprise, il est primordial d'évaluer le deuxième groupe de critères (*leadership*, vision et habileté de gestion) ou le troisième groupe de critères (*leadership*, différenciation, habileté de gestion) des sous-ensembles réduits des attributs de condition (Tableau 7.5). Ici, le promoteur doit démontrer clairement qu'il dispose d'un *leadership* remarquable et des habiletés de gestion nécessaires pour mener à bien son entreprise. De plus, il doit nourrir une vision à long terme suffisamment claire et réaliste pour qu'une aide soit justifiée à son égard. À défaut d'une vision, il doit faire preuve d'une différenciation lui permettant de se démarquer de ses concurrents en présentant un projet novateur.

►► Pour les promoteurs qui sont déjà en affaires, avant toute assistance financière, les critères à évaluer sont ceux du premier groupe de critères (réseau et habileté de gestion) des sous-ensembles réduits des attributs de conditions (Tableau 7.5). Le promoteur déjà en opération doit impérativement détenir un réseau d'affaires avec lequel il échange des informations, des produits et des services pour se maintenir sur le marché. Un isolement ne peut que l'affaiblir jusqu'à l'éjecter du circuit économique. En plus de son réseau, ce dernier doit être doté de compétences en gestion pour assurer un fonctionnement optimal avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et ses actionnaires, qui manifestent tous une aversion marquée contre le désordre dans l'entreprise. Avant d'accorder un quelconque crédit, le décideur doit s'assurer que le promoteur remplit les conditions requises; si ce n'est pas le cas, il doit alors l'accompagner jusqu'à ce qu'il satisfasse pleinement ces conditions.

CHAPITRE VIII

DISCUSSION

Bon nombre d'études avaient déjà été réalisées sur la défaillance des PME à travers le monde avant la présente. Or, elles abordaient le problème de la prédiction de la défaillance à partir d'une simple classification dichotomique, à savoir l'entreprise est en faillite ou ne l'est pas. Bien que cette vision ait connu beaucoup de succès dans le passé, il apparaît évident que, de nos jours, les pouvoirs publics et parapublics sont davantage intéressés par une solution plus pragmatique de la défaillance des PME : la prévention.

Les résultats de cette étude démontrent précisément la possibilité de prévenir la défaillance des PME en mettant l'accent sur les habiletés de gestion générales (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion des opérations, etc.) du propriétaire dirigeant. Cette manière d'aborder le sujet de la défaillance s'avère plus utile pour les organismes de développement régionaux. Elle permet de mieux canaliser les investissements en démarrage d'entreprise tout en participant au renforcement du tissu socioéconomique de la région.

Toutefois, les résultats obtenus par l'entremise des ensembles approchés comportent une certaine limite. Soit l'absence de consensus des experts dans 43 % des règles de décisions générées par cette méthode. L'absence de consensus parfois entre les experts nous a contraint à éliminer quatre (4) règles de décision sur un total de quatorze (14). Il n'en demeure pas moins que 57 % des règles ont pu être vérifiées et validées, ce qui représente un score suffisamment élevé pour rendre les résultats applicables.

8.1 LIMITES DE L'ÉTUDE

Une des limites de cette étude est d'ordre purement géographique. En effet, les entreprises composant l'échantillon ont été sélectionnées dans un contexte québécois, plus précisément dans la MRC de Rouyn-Noranda. Compte tenu de ce fait, cette étude ne pourrait être transférable dans un autre territoire sans que son modèle soit préalablement adapté.

La petitesse de l'échantillon constitue une autre limite inhérente à cette étude. Une réduction importante de l'échantillon s'est avérée nécessaire en raison des données manquantes et du peu de consensus des experts à l'endroit de certaines PME retenues.

Pour appliquer les règles de décision issues des trois groupes de critères, une élimination des décisions qui ne faisaient pas l'unanimité des experts s'est également imposée. Il s'agit des règles 11, 12, 13 et 14 de la table des décisions (Tableau 7.4).

En somme, les dix règles de décision retenues parmi les quatorze élaborées restent valables pour accompagner les PME de Rouyn-Noranda et leur octroyer ou leur refuser une aide financière. Il ne fait pas de doute qu'une meilleure prise de décision contribuera à réduire le nombre de faillite des PME à Rouyn-Noranda.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'instaurer et de tester un outil d'aide à la prise de décision au service des décideurs de la MRC de Rouyn-Noranda afin de soutenir et d'accompagner les PME manufacturières de la région.

Le premier chapitre s'est appliqué à dresser les portraits géographique, démographique et socioéconomique du territoire de l'Abitibi-Témiscamingue.

Une revue de la littérature s'est efforcée, au chapitre II, de répertorier plusieurs études pertinentes consacrées à la même problématique. Cet exercice a permis d'approfondir les connaissances en matière de prévention de la défaillance des PME, et plus particulièrement celles des PME manufacturières de la MRC de Rouyn-Noranda.

Malgré l'aspect polysémique du concept de faillite d'entreprise, la définition des principaux concepts a favorisé, au chapitre III, la compréhension du phénomène de la faillite.

Les chapitres IV et V ont respectivement dressé le profil des entreprises défaillantes en Abitibi-Témiscamingue et identifié à la fois les symptômes et les causes à l'origine de leur défaillance, toutes corroborées par la littérature.

Le chapitre VI a explicité la méthodologie préconisée, propre à la défaillance des PME de la MRC de Rouyn-Noranda.

À l'issue de ces différentes étapes, le chapitre VII communiquait les résultats sous forme de règles de décision, émanant d'un modèle hybride combinant à la fois les ensembles approchés et l'analyse discriminante. Fort utiles, ces règles serviront

d'outils d'aide à la prise de décision aux experts des organismes d'aide et d'accompagnement des PME.

Enfin, le chapitre VIII s'est livré respectivement à la discussion et à la conclusion.

Grâce aux groupes de critères identifiés dans cette étude, les décideurs ont maintenant l'opportunité de choisir sur une base rigoureuse et documentée les promoteurs en démarrage d'entreprise. Pour les promoteurs qui sont déjà en affaires, ces critères sont des signaux d'alarme qui permettent de reconnaître leur détresse et de leur apporter une aide efficace.

Appliquer rigoureusement ces critères permettra de réduire efficacement le problème des faillites dans la MRC de Rouyn-Noranda, tout en redonnant de la vigueur à l'activité entrepreneuriale qu'on y pratique.

Pour parfaire le modèle hybride exploité par cette étude, il serait souhaitable de répéter l'exercice à l'aide d'informations plus complètes sur les PME étudiées. À cet égard, la constitution d'une base de données électronique consacrée aux PME de la région s'impose; elle pourrait ainsi prendre la forme d'une banque existante en France sous l'appellation *Manageo.fr*.

Indépendante, accessible et compréhensible à toutes les PME œuvrant en région, cette nouvelle base d'information serait entièrement axée sur la recherche. Elle permettrait d'approfondir les connaissances et constituerait un véritable outil d'aide à la prise de décision pour les petites et moyennes entreprises.

Pour l'heure, le présent modèle permet déjà de réduire le nombre de faillites en région et, du même coup, de renforcer son tissu social et économique, tout en renforçant l'occupation du territoire et le sentiment d'appartenance des personnes qui y vivent.

BIBLIOGRAPHIE

- Altman, E. (1983). « Corporate Financial Distress », John Wiley and Sons, New-York.
- Altman, E. I. et Loris, B. (1976). « A Financial Early Warning System for Over-the Counter Broker-Dealers », *The Journal of Finance*, XXXI (4), pp. 1201-1217.
- Altman, E.I. (1968). « Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy », *Journal of Finance*.
- Altman, E.I. et autres (1977). « Zeta Analysis; a New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations », *Journal of Banking and Finance*.
- Altman, E.I. et Lavallée, M. (1980). « Un modèle discriminant de prédiction des faillites au Canada », *Finance, ASAC*, pp. 74-81.
- Altman, E.I. et Lavallée, M. (1981). « Business Failure Classification in Canada », *Journal of Business Administration*.
- Angers, M. (2000). « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », 3^e éd, Les éditions CEC inc, 226 pages.
- Argenti, J. (1976). « Corporate Collapse: the Causes and Symptoms », Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1^{re} édition.
- Back, B.; Laitinen, T.; Hekanaho J.; Sere K. (1997). « The Effect of Sample Size on Different Failure Prediction Methods », *Turku Centre for computer Science Technical Report*, no 155, pp. 1-23.
- Balachandra, R. et Friar, H.J. (1997). « Factors for Success in R &D Projects and New Product Innovation : a Contextual Framework. IEE. *Transaction on Engineering Management*, vol. 3, p. 44.
- Balcaen, S. et Ooghe, H. (2005). « 35 Years of Studies on Business Failure: an Overview of the Classical Statistical Methodologies and their Related Problems », *Working Paper*, 248 pages.
- Barbe, D. (1982). « Pour une réforme des aides aux entreprises en difficulté », *Analyse financière*, 2^e trimestre. pp. 55-64.
- Beaver, W. (1966). « Financial Ratios as Predictors of Failure », *Empirical Research in Accounting Selected Studies*, *Journal of Accounting Research*.

- Belletante, B. et Levratto, N. (1995). « Finance et PME : quels champs pour quels enjeux? », *Revue internationale PME*, pp. 5-24.
- Benayoun et al. (1971) « Linear Programming with Multiple Objective Functions : Step method STEM », *Mathematical Programming*, vol. 1, pp : 366-375.
- Blazy, R., Combier, J. (1997). « La défaillance d'entreprise : causes économiques, traitement judiciaire et impact financier », *INSEE méthodes*.
- Boardman, C.M.; Bartley, J.W.; Ratliff, R.B. (1981). « Small Business Growth Characteristics », *American Journal of Small Business*, 5 (Hiver), pp. 33-42.
- Brilman, J. (1986). « Gestion de crise et redressement d'entreprises », *Homme et techniques*, Paris.
- Campbell, J.P.; Dunnette, M.D.; Lawler, E.E.; Weick, K.E. (1970). « Managerial Behavior », *Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New-York.
- Chartier, M. (2002). « Facteurs de stimulation de l'entrepreneursip en Abitibi-Témiscamingue », Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda, 141 pages.
- Collongues, Y. (1977). « Ratios financiers et prévision des faillites des petites et moyennes entreprises », *Banque*, vol. 365, pp. 963-970.
- Conan, J. et Holder, M. (1979). « Analyse des causes de faillites des PME », thèse d'état, Université Paris-Dauphine, CEREG, cité par Daigne (1986).
- Constantin, Z. et Doumpos M. (1999). « Business Failure Prediction Using the UTADIS Multicriteria Analysis Method », *The Journal of the Operational Research Society*, 50 (11), pp. 11-38.
- Cormier, D., Magnan M.; Morard B. (1994). « Évaluation de la pérennité de l'entreprise dans un contexte d'audit », *Économie et comptabilité*, vol. 186, pp. 23-34.
- Couture, M. et al. (2007). « Études économiques régionales : région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue, Survol de la situation économique », vol. 5, 15 pages. Site Internet : www.desjardins.com/économie, consulté le 31 mai 2008.
- Couture, M et al. (2005). « Études économiques régionales : région administrative de l'Abitibi- Témiscamingue ». Consulté sur le site Internet www.desjardins.com/economie le 19 janvier 2006.
- Cowling, M. et Hayward, R. (2000). « Out of Unemployment », *Research Centre for Industrial Strategy*, Royaume-Uni.

- Cressy, R. (2006). « Why do Most Firms Die Young », *Small Business Economics*, vol. 26, no 2, pp. 103-116.
- Crucifix, F. et Derni, A. (1993). « Symptômes de défaillance et stratégies de redressement de l'entreprise », Maxima, Laurent du Mesnil, collection Comprendre pour agir.
- D'Amboise, G. (1974). « Personal Characteristics Organisational Practices and Managerial Effectiveness: a Comparative Study of French and English-Speaking-Chief Executives in Québec », thèse de doctorat, University of California, Los Angeles.
- Daigne, J.-F. (1986). « Dynamique du redressement d'entreprise », Les Éditions d'organisation, Paris.
- Daigne, J.-F. (1991). « Management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux », Éditions d'organisation, Paris.
- Dambolena, I.G. et Khoury, S. (1980). « Ratio stability and Corporate Failure », *Journal of Finance*, pp. 1017-1026.
- Daubie M.; Meskens, N.; Doumpos, M.; Zopounidis, C. (2005). « Using non Financial Variables for Business Failure Prediction: a Multicriteria Approach for Young Belgian Firms », *Production and Operations Management* Département, Catholic University of Mons (FUCAM), 12 pages.
- Daubie, M. et al. (2005). « Utilisation de variables non financières dans le cadre de la prédiction de faillite d'entreprises de moins de cinq ans : une approche multicritère pour le cas belge », *GET/ENST, Bretagne*, pp. 68-82.
- Daubie, M. et Meskens, N. (2001). « Bankruptcy Prediction: Literature Survey of the last ten Years ». *Belgian Journal of Operation Research*, vol. 41, no 1-2.
- Delhaye, D. (1999). « Évaluation du risque de crédit aux PME : application et comparaison de l'aide multicritère et de la théorie des ensembles approximatifs pour le problème de classification », FUCAM, 83 pages.
- Djankov, S. et al. (2000). « The regulation of Entry », Working Paper, National Bureau of Economic Research. Site Internet : WWW.Nber.org.
- Drucker, P. (1981), « Behind Japan's Success », *Harvard Business Review*, vol. 59, no 1, pp. 83-90.
- Dubuc, M. et Levasseur, P. (1996). « La PME dans tous ses états : gérer les crises de l'entreprise Montréal », Fondation de l'entrepreneurship, Transcontinental Charlesbourg, Montréal.

- Eisenbeis, R.A. (1977). « Pitfalls in the Application of Discriminant Analysis in Business and Economic », *The Journal of Finance*, XXXII, pp. 875-900.
- Endres, A. M. et Woods, C. R. (2006), « Modern Theories of Entrepreneurial Behavior: a Comparison and Appraisal », *Small Business Economics*, vol. 26 no 2, pp. 189-202.
- Filion, L.-J. (1991a). « Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur », ADP/Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Filion, L.J. et Amrhar, B. (2001). « La vision en gestion : examen de la documentation », *Cahier de recherche n°2001-07*, École des Hautes études commerciales de Montréal.
- Fillion, L.-J. (1991b). « Les entrepreneurs parlent », Les Éditions de l'entrepreneur, Montréal, 268 pages.
- Fillion, L.-J. (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance », *Revue Internationale PME*, vol. 10, no 2, pp. 129-172.
- Fitoussi, I. (1987). « La PME face à sa banque : système bancaire, évaluation des besoins, financement des PME, rôle de la banque, relation banque/PME », Paris, 314 pages.
- Foster, G (1988). « Financial Statement Analysis », Englewood Cliffs, Prentis Hall, 5^e édition, New-Jersey.
- Gasse, Y. (1978). « Characteristics Functions and Performance of Small Firm Owner-manager in two Industrial Environments », thèse de doctorat, North Western University.
- Germain, L.; Collini, M. et al. (2005). « Les portraits de la région; portrait de l'entrepreneuriat », compilation de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda, p. 10.
- Ghiselli, E.E. (1971). « Exportations in Managerial Talent », Pacific Palisades California, Good Year Publishing Co. Inc.
- Giordano, Y. (1998). « Communications et organisations : une reconsidération par la théorie de la structure », *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 20-35.
- Groupe Éverest (2001). « Rapport sur les perceptions et réalités des entreprises québécoises, région de l'Abitibi-Témiscamingue ».

Institut de la Statistique du Québec. (2002). « Portrait des régions ». Site Internet : www.stat.gouv.qc.ca.

Institut de la Statistique du Québec. (2005). Site Internet : www.stat.gouv.qc.ca.

Jensen, M. et Meckling, W.H. (1976). « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.

Journal Les Affaires (2003) « Les 300 plus importantes PME du Québec ».

Julien, P.-A. (2005). « Les PME : bilan et perspectives », 3^e Edition, Presse Interuniversitaire, Institut de recherche sur les PME.

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1996). « L'entrepreneuriat », *Economica*, Paris, 112 pages.

Julien, P.A. et Morel, B. (1986). « La belle entreprise; la revanche des PME en France et au Québec », *Les Éditions boréales*.

Kanter, M.R. (1995). « World Class: Thriving Locally in the Global Economy », *Simon & Schuster*.

Kaplan, A.D.H. (1948). « Small Business: its Place and problems », *McGraw Hill Book Co*, New-York.

Keeney, R.L. et Raiffa, H. (1976) «Decisions with Multiple Objectives : Preferences and Value Tradeoffs », *Wiley*.

Keys, J.B. et Miller, T.R. (1984), « The Japanese Management Theory Jungle », *Academy of Management Review*, vol. 9, no 2, pp. 342-353.

Koenig, G. (1985). « Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes », *Revue française de gestion*, pp. 84-92.

Koufteros, X. et al. (2002). « Integrated Product Development Practices Competitive Capabilities: the Effects of Uncertainty, Equivocality, and Platform Strategy ». *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, pp. 331-355.

LaBahn, D.W. et al. (1996). « New Product Development Cycle Time: the Influence of Project and Process Factors in Small Manufacturing Companies ». *Journal of Business Research*, vol. 36, pp. 179-188.

Labazée, P. (1988). « Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso », *Éditions Karthala*, Paris.

- Laitinen, E.K. (1992). « Prediction of Failure of a Newly Founded Firm », *Journal of Business Venturing*, vol. 7, pp. 323-340.
- Lalonde, C. (1985). « Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite », thèse de doctorat, Université Laval, Québec, 409 pages.
- Lalonde, C. et D'Amboise, G. (1985). « Le propriétaire dirigeant failli : les éléments d'un profit », *Revue PME*, pp. 5-20.
- Les Affaires. (2003). « Les 300 plus importantes PME du Québec ».
- Liefooghe, B. (1997). « Causes et mécanisme des faillites d'entreprises : une synthèse bibliographique », *Cahier de la faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, collection Finance*, no 189, 43 pages.
- Mace, G. (1998). « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », Québec, Les presses de l'Université Laval, 119 pages.
- Makridakis, S. (1991). « What can we Learn from Failure », INSEAD, 26 pages.
- March, J.G. et Simon, H. (1964). « Les organisations », Dunod, Paris.
- Marco L. (1989). « La montée des faillites en France : XIX^e - XX^e siècles », Éditions L'Harmattan, collection « Logiques économiques ».
- Mayer, K.B. et Goldstein, S. (1961). « The first two Years: Problems of Small Firm Growth and Survival », *Small Business Administration*, Washington D.C.
- Ministère des Ressources naturelles du Québec (1997). Site Internet : www.mrnf.gouv.qc.ca.
- Minzberg, H. (1982). « Structure et dynamique des organisations », Éditions d'organisation, Paris.
- Modigliani, F. et Miller, M. (1963). « Corporate Income Tax and the Cost of Capital: a Correction », *American Economic Review*, vol. 53, pp. 433-443.
- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2002). « Démographie de l'Abitibi-Témiscamingue ». Site Internet : www.observat.qc.ca.
- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2005). « Portrait de l'entrepreneuriat », Site Internet : www.observat.qc.ca.

- OCDE. (2003). «L'entrepreneuriat et le développement économique local. Quels programmes et quelles politiques», Service des publications de l'OCDE, Paris, France.
- Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (1996). « Traité d'analyse financière », Presse Universitaire de Namur, 6^e édition.
- Ooghe, H. et Van Wymeersch, C. (2000). « Traité d'analyse financière; comptes annuels statutaires, bilan social, comptes consolidés », Édition Kluwer, Bruxelles et Presses universitaires de Namur.
- Pawlak, Z. (1982). « Rough Sets », International Journal of Information and Computer Science, vol.11, pp. 341-356.
- Pawlak, Z. (1991). « Rough Sets: Theoretical Aspects of Reasoning about Data », Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London.
- Pomerol, J.-C. et Barba-Romero, S. (1993). « Choix multicritère dans l'entreprise; principe et pratique », HERMES.
- Québec, ministère des Régions. (2001). « Stratégie de développement économique des régions ressources : l'Abitibi-Témiscamingue », 65 pages.
- Québec, ministère des Ressources naturelles. (1997). « L'industrie minière du Québec 1996 ». Site Internet : <http://www.mrnf.gouv.qc.ca>
- Quere, J.C. (2004). « Quelle formation à la gestion pour les PME? Un nouveau profil de secrétaire général », La Revue des sciences, 119 pages.
- Quivy, R. et Van Campenhout, L. (1995). « Manuel de recherche en sciences sociales », Dunod, Paris, 287 pages.
- Ramsden, P. et al. (2001). « The Competitive Inner City », New Economic Foundation.
- Riverin, N. (2004). « Mesurer l'entrepreneuriat dans les territoires des MRC du Québec », Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Riverin, N. (2005). « Votre région est-elle entrepreneuriale? », Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Canada, Centre de vigie sur la culture entrepreneuriale.
- Robidoux, J. et Garnier, G. (1973). « Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées », Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

- Roy, G.; Gasse, Y.; Toulouse, J.-M. (1994). « Profil entrepreneurial du Québec », Chaire Mclean-Hunter, Cahier de recherche no 94-02-02, Presses de l'École des hautes études commerciales, Montréal.
- Schermerhorn, J.R; Hunt, J.G; Osborn, R.N. (2002) « *Comportement humain et organisation* », ERPI, Saint-Laurent (Québec), p. 231.
- Sharma, S. et Mahajan, V. (1980). « Early Warning Indicators of Business Failure », *Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 80-89.
- Shenker, M. (1973). « An Analysis and Developpement of Success and Failure Factors for Selected Minority Entrepreneurs in New Jersey with Implication for Training Programs », thèse de doctorat, Temple of Georgia, Athens.
- Shermerhorn, J.R., et al. (2002). « Comportement humain et organisation », Éditions du Renouveau pédagogique inc., Québec, p. 361.
- Slatter, S. et Lovett, D. (1999). « Corporate Turnaround », Penguin, UK.
- Slowinski R. et Zopounidis, C. (1995). « Application of the Rough Set Approach to Evaluation of Bankruptcy Risk », *International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 4:1:27-1:41.
- Smallbone, D. (1990). « Success and Failure in New Business Start-ups », *International Small Business Journal*, vol. 8, no 2, pp. 34-47.
- Statistique Canada (2004). Enquête sur la population active. Compilation de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue.
- Statistique Canada (2005) cité par l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2005). « Tableau de bord de l'Abitibi-Témiscamingue », p.9.
Site Internet :
http://www.observat.qc.ca/Portraits/Tableau_de_bord_2006_f.pdf.
- Statistique Canada (2007). « L'insolvabilité commerciale au Canada : une analyse nationale et régionale de la période 1987-2005 ». Site Internet : www.strategis.ic.gc.ca
- Statistique Canada, Division de la démographie, Section des estimations démographiques. Site Internet : www.statcan.ca
- Statistique Canada, Ministère du développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.
- Statistiques Canada, Division de la démographie; Institut de la statistique du Québec, Direction de la méthodologie, de la démographie et des enquêtes spéciales. Site Internet : www.stat.gouv.qc.ca

- St-Pierre, J. (1999). « La gestion financière des PME : théories et pratiques », Presse de l'Université du Québec, Bibliothèque nationale du Québec, Canada, 322 pages.
- Sweeney, G.P. (1982). « Les nouveaux entrepreneurs », Éditions d'organisation, Paris.
- Thornhill, S. et Amit, R. (2003). « Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources », Statistiques Canada, Direction des études analytiques, no de publication 11F001919MIF, no 202 au catalogue, 23 pages.
- Tollah, C. (2007). « Les facteurs déterminants de la performance des PME manufacturières québécoises en matière de développement de produits », Université du Québec à Trois-Rivières, 88 pages.
- Toulouse, J.-M. (1979). « L'entrepreneurschip au Québec », Les Presses HEC, Montréal.
- Watrous, H.R. (1969). « An Analysis of the Causes of small Business Discontinuances: Real Estate Brokerage Failures in the States of Oregon » thèse de doctorat, the Ohio State University.
- Zaras, K. (2004). « Rough Approximation of a Preference Relation by a Multi-attribute Dominance for Deterministic, Stochastic and Fuzzy Decision Problems », European Journal of Operational Research, vol. 159, pp. 196-206.
- Zaras, K. et al. (1993). « Multicriterion Analysis Under Uncertainty with Partial Linear Information », Journal Of Information Science and Technology, vol. no 2, pp. 124-135.
- Zaras, K. et Martel, J.M. (1995). « Stochastic Dominance in Multicriterion Analysis Under Risk », Theory and Decision, vol. 35, no 1, pp. 31-49.
- Zaras, K.; Martel, J.-M.; Azondekon, S.H., (1991). « Preference Relations in Multicriterion Analysis Under Risk », JORBEL, vol. 3, nos 3-4, pp. 55-83.
- Zopounidis, C. (1990). « La gestion du capital-risque », Economica, Paris.

APPENDICE A

CORRESPONDANCE EXPÉDIÉE AUX DÉCIDEURS

Rouyn-Noranda, 17 février 2007

Monsieur *****
Directeur général

Rouyn-Noranda, J9X ***

Objet : Validation d'un modèle de prévention de la défaillance
des PME en Abitibi-Témiscamingue

Monsieur *****,

Nous souhaitons par la présente solliciter votre participation à une recherche qui vise à tester un modèle de prévention de la défaillance des PME de l'Abitibi-Témiscamingue. Vos réponses nous seront d'une aide précieuse pour mieux adapter notre modèle au contexte de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

Cette recherche est menée dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, aussi nous vous assurons de la plus stricte confidentialité de vos réponses.

À cet effet, nous organisons une rencontre qui se tiendra le mercredi 7 mars 2007, de 9 h à 12 h, au local D-301 de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

...2

Pour vous permettre de mieux vous préparer à la rencontre, nos questions porteront sur les caractéristiques personnelles des promoteurs des entreprises suivantes :

▶▶*****

▶▶*****

▶▶*****

▶▶*****

▶▶*****

▶▶*****

▶▶*****

Les critères servant à évaluer les promoteurs seront les suivants :

- ~ Leadership
- ~ Vision
- ~ Réseau
- ~ Différenciation
- ~ Habileté de gestion

Afin de bien planifier les modalités de cette séance, vous êtes priés de confirmer votre présence auprès de Madame Chantal Larose, agente administrative au département de gestion de l'UQAT, au (819) 762-0971 poste 2275, auprès de mon directeur ou de moi-même aux numéros ci-dessous.

Nous comptons beaucoup sur votre soutien pour mener à terme cette recherche et nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration.



Mohamed Lamine Kaba
Étudiant à la maîtrise en gestion
des organisations
Tél. : (819) 762-0971, poste 2636 (UQAT)
ou (819) 762-6138 (domicile)



Kazimierz Zaras
Professeur et directeur de recherche
UQAT
Tél. : (819) 762-0971, poste 2283