

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

CROISSANCE DES PME ET AUTONOMIE FINANCIÈRE : LE RÔLE DES PRATIQUES D'AFFAIRES



Nazik FADIL, professeure

École de Management de Normandie
nfadil@em-normandie.fr

***Josée ST-PIERRE, professeure
titulaire***

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
Josee.St-Pierre@uqtr.ca

Résumé

Pour bon nombre de dirigeants de PME, la croissance de leur activité représente un défi important étant donné des contraintes d'accès au financement externe. La littérature financière propose le recours à certaines pratiques d'affaires, dans une logique de *bootstrap financing*, pour limiter le recours au financement externe, celles-ci étant principalement liées aux éléments du fonds de roulement. Ces pratiques peuvent toutefois être insuffisantes lorsque le rythme de croissance est élevé. Le but de notre recherche est ainsi d'étudier différentes pratiques d'affaires pour voir si certaines auraient des effets bénéfiques sur la capacité d'autofinancement des PME en croissance. Nos résultats confirment que les PME qui favorisent l'utilisation de certaines technologies de production, qui en font un entretien préventif et qui contrôlent leurs coûts sont plus rentables que les autres et assurent aussi le financement de leur croissance par leurs ressources internes. En dépit de la taille réduite de notre échantillon, nos résultats exploratoires présentent une solution aux PME qui font face à des contraintes de financement externe. Ces résultats sont toutefois à reproduire dans d'autres contextes pour assurer la validité et la généralisabilité des conclusions.

Mots-clés : croissance, PME, autofinancement, pratiques d'affaires

CROISSANCE DES PME ET AUTONOMIE FINANCIÈRE : LE RÔLE DES PRATIQUES D'AFFAIRES

Introduction

Les PME composent une importante partie du tissu économique des différentes régions du monde, mais leur contribution à l'activité n'est pas uniforme. Ce sont les PME «en croissance» les plus dynamiques qui constituent les plus importants contributeurs à la vitalité économique (Mason et al., 2010 ; Lee et Drever, 2014). Ces entreprises peuvent cependant rencontrer différentes difficultés à réussir ou à réaliser leur développement, notamment à cause d'un accès limité au financement (Dietsch et Mahieux, 2014 ; Lee et Drever, 2014).

Plusieurs travaux réalisés dans les quinze dernières années confirment l'importance des ressources financières pour favoriser la croissance des PME (Abdulsaleh et Worthington, 2013 ; Yazdanfar, 2012 ; Oliveira et Fortunato, 2006). Ces ressources peuvent provenir des activités de l'entreprise, on parlera alors d'autofinancement, ou de sources externes accessibles à différentes conditions. Or, l'accès au financement externe n'est pas toujours simple ou facile notamment pour des entreprises de petite taille (Oliveira et Fortunato, 2006), jeunes (Binks et Ennew, 1996 ; Riding et al., 2012), opérant dans des secteurs qui mobilisent peu d'actifs corporels (Bonte et Nielen, 2011) et disposant d'un système d'information peu sophistiqué (Binks et Ennew, 1996 ; Hyytinen et Pajarinen, 2005). Ces caractéristiques réduisent l'intérêt de certains bailleurs de fonds, principalement les banques, qui appréhendent la sélection adverse (Hyytinen et Väänänen, 2006) et le risque de défaillance des emprunteurs, dans un contexte de forte asymétrie informationnelle (Riding et al., 2012). Ces situations les amènent par conséquent à imposer un rationnement sur les montants alloués, des coûts et des exigences qui vont au-delà des capacités de certaines PME et de leur désir d'autonomie et d'indépendance (Pettit et Singer, 1985 ; Dietsch et Mahieux, 2014). Le comportement des bailleurs de fonds peut ainsi avoir de lourdes conséquences sur la vitalité économique des régions, en réduisant la capacité de croissance des PME dynamiques ayant des besoins de fonds devant être comblés par des sources diverses.

Une façon de faire face aux défis de la croissance et à la pression financière que cette situation peut entraîner est, pour bon nombre de PME, d'autofinancer leurs activités. Cette stratégie est en accord avec la théorie de l'ordre hiérarchique développée par Myers et Majluf (1984) qui insistent sur les ressources internes comme première source de financement pour le développement des organisations. La capacité de générer des ressources internes dépend d'une «saine gestion» des activités et des opérations générales de l'entreprise. Dans de telles conditions, on peut se demander quelles pratiques de gestion permettraient aux PME en croissance de produire les liquidités nécessaires au financement de leur activité ? Hormis les travaux sur le «bootstrap financing», la littérature financière ne discute pas des moyens à utiliser pour générer les fonds requis afin de couvrir les besoins monétaires des entreprises. C'est l'objet de notre recherche.

Plus particulièrement, nous nous intéressons aux décisions et comportements d'un groupe de PME qui ont pu réaliser une croissance continue de leur chiffre d'affaires sur trois ans, sans recourir au financement bancaire à court terme (ligne de crédit) pour couvrir leurs besoins monétaires, ce

financement étant approprié pour financer le fonds de roulement et l'instabilité des flux monétaires dus à la croissance. Les informations de ces entreprises seront comparées à celles d'un autre groupe de PME en croissance qui ont eu recours à une ligne de crédit bancaire. Ce travail présente des contributions théoriques et managériales importantes. Sur le plan théorique, il permet d'ouvrir la boîte noire de l'entreprise en établissant des liens entre les pratiques de gestion en général y compris celle du *bootstrap financing* et les décisions de financement, relations rarement discutées dans la littérature. Sur le plan managérial, notre recherche tente de déceler l'existence d'une alternative aux PME subissant des contraintes de financement et des déficits ponctuels de liquidités, en explorant les pratiques d'affaires qui permettraient de réduire le besoin de solliciter des fonds externes.

Notre texte se décline en trois parties. La première présente une synthèse de la littérature pertinente. Dans un premier temps nous nous intéressons au phénomène de l'autofinancement comme choix ou comme contrainte pour les PME ; dans un deuxième temps, nous nous questionnons sur les moyens que peuvent utiliser les PME pour assurer cet autofinancement, et qui sont peu discutés dans la littérature financière. Nous évoquons ainsi les pratiques d'affaires qui favoriseraient le financement interne de la croissance, grâce à la production des liquidités nécessaires aux activités, en se référant notamment à la littérature concernant le *bootstrap financing*. La seconde partie détaille la démarche méthodologique basée sur un questionnaire administré auprès de 235 dirigeants de PME et la troisième partie expose et commente les résultats. Enfin, la conclusion présente les limites et certaines avenues de recherche qui en découlent.

1. Présentation de la littérature

Cette partie expose les théories liées au choix de financement qui mettent en avant l'importance du financement interne, dans une logique de préférences (théorie de l'ordre hiérarchique) et de coûts d'agence liés au financement externe (théorie de l'asymétrie informationnelle). Avant toutefois de décrire ces théories, nous illustrons l'importance de l'autofinancement dans le processus de croissance des PME en nous appuyant sur quelques travaux empiriques réalisés dans différents contextes.

1.1 Les PME et l'autofinancement

1.1.1 Les PME et l'autofinancement : quelques preuves empiriques

La littérature financière suggère, de façon générale, que les décisions de financement prises par les organisations devraient viser une utilisation optimale de leurs ressources dans un cadre théorique de maximisation du rendement financier et de minimisation du risque de l'entreprise. Elle fait peu de place à des comportements qui ne seraient pas appuyés par des décisions considérées comme économiquement rationnelles. Or, les travaux suivants montrent que le financement de la croissance des PME ne peut être analysé à partir des théories financières reconnues étant donné les contraintes imposées par les institutions qui présentent une offre de financement limitée mais aussi par la rationalité des propriétaires dirigeants de PME qui visent des objectifs plus larges que ceux à caractère économique ou financier.

Hutchinson et Xavier (2006) démontrent l'importance de l'autofinancement notamment chez les PME des pays en transition. En partant du constat de l'accès difficile au financement externe comme obstacle majeur à la croissance des PME et le manque de ressources financières appropriées, à des degrés plus ou moins variés selon les régions de l'Europe, les auteurs réalisent une étude comparative portant sur l'impact des contraintes de crédit sur la croissance de 12,137 PME belges et slovaques. Ils démontrent que la croissance des PME slovaques est plus sensible au financement interne du fait de leur difficulté, plus prononcée, d'accéder aux ressources externes. En dépit d'un accès limité à ces ressources, certaines PME arrivent à maintenir un rythme de croissance à partir de leur capacité d'autofinancement.

Dans le sud de l'Italie, c'est le coût excessif du financement externe et le rationnement du crédit qui obligent les PME en croissance à recourir principalement à leurs ressources internes (Sarno, 2008). Ceci est d'autant plus vrai que ces PME sont plus jeunes, plus petites, affichent une performance plus incertaine et opèrent dans un contexte plus risqué (Sarno, 2008). Outre les contraintes financières, l'auteur souligne également la préférence des dirigeants pour préserver la propriété et le contrôle de leur firme, en privilégiant le financement interne. L'analyse économétrique confirme donc la dépendance plus forte de la croissance des PME du sud de l'Italie aux ressources internes. Des résultats comparables sont présentés par Donati et al. (2012) au niveau de l'importance des contraintes financières dans les régions éloignées de l'Italie qui rend la croissance des PME fortement dépendante du financement interne.

Oliveira et Fortunato (2006), pour leur part, mettent de l'avant la taille et l'âge des PME comme contraintes pour assurer le financement de leur croissance par des ressources externes. Les plus jeunes et plus petites PME sont donc plus sensibles aux problèmes de liquidité pour financer leur croissance. Ceci s'explique, selon Hartarska et Gonzalez-Vega (2006), par l'ampleur des coûts de transaction auxquels font face les plus jeunes entreprises contrairement aux plus grandes. Cette problématique liée aux coûts de transaction associés au financement externe a également été soulevée par Honjo et Harada (2006). Les auteurs soulignent la difficulté de recourir au financement externe du fait des problèmes d'asymétrie informationnelle et du rationnement du crédit qui rendent ce financement plus coûteux que le financement interne, surtout pour les petites entreprises, contraintes financièrement. A partir d'une modélisation sur données de panel portant sur 6,961 firmes nippones, Honjo et Harada (2006) démontrent que la croissance (de l'emploi et de l'actif) des jeunes PME dépend positivement et significativement de l'intervention politique et du financement interne (flux monétaires/actif total), tandis que l'endettement et la taille semblent exercer un effet négatif.

Mateev et Anastasov (2010), dans leur investigation sur les déterminants de la croissance des PME de l'Europe centrale et de l'est, fournissent d'autres preuves pertinentes. Il apparaît que les ressources internes soutiennent la croissance du chiffre d'affaires et le besoin en fonds de roulement qui en découle alors que les ressources externes (l'endettement) semblent nécessaires pour soutenir la croissance de l'actif, notamment les investissements. Cette dernière observation ne serait pas étonnante dans la mesure où les investissements dans les actifs à long terme sont souvent financés par des hypothèques ou un endettement garanti par ces actifs, ce qui rend ce financement plus accessible.

Ces travaux montrent que le financement interne est nécessaire à la croissance des PME, alors qu'il réduit les limites imposées par une offre contraignante de financement externe. Les dirigeants privilégiant l'autofinancement, soit par choix, soit par contrainte, se privent ainsi d'un effet de levier bénéfique à la rentabilité. On doit ainsi voir leur décision de financement non seulement du point de vue économique, mais également selon les contraintes qu'ils subissent de même que selon leurs préférences financières. A la prochaine section, nous allons rappeler les principaux appuis théoriques associés à ces résultats.

1.1.2 Les PME et l'autofinancement : appui théorique

La théorie de l'ordre hiérarchique (*pecking order theory* : *POT*) suggère que le financement des besoins monétaires des organisations se fait selon un ordre révélant les préférences financières des gestionnaires (Myers et Majluf, 1984). Le financement interne est privilégié au financement externe et, si ce dernier financement était nécessaire, la dette serait favorisée sur l'émission de nouveaux capitaux. Dans le contexte des PME, le dirigeant ayant des aspirations de maintien de contrôle, d'indépendance managériale et de conservation de son autonomie (St-Pierre et Cadieux, 2011; Cassar, 2007), recourt prioritairement aux ressources internes (apports personnels et autofinancement) qui ne mettent pas en «danger» ses objectifs personnels (Mac an Bhaird et Lucey, 2010). Le financement par fonds propres externes constitue le dernier instrument après l'endettement à court et à long terme, cette source étant plus contraignante sur son comportement et son désir de contrôle. Certains auteurs parlent d'ordre hiérarchique contraint où le financement par capitaux externes n'est même pas envisagé pour de nombreuses PME (Holmes et Kent, 1991; Howorth, 2001; Newman et Sheikh, 2013).

Pour sa part, la théorie de l'asymétrie informationnelle considère que les dirigeants de PME établies, fortement impliqués dans leur affaire, ayant plus de connaissances sur la santé et les perspectives de croissance de l'entreprise que leurs partenaires externes, pourraient tirer avantage de cette asymétrie d'information au détriment des bailleurs de fonds. Ainsi, les conflits d'intérêt et les coûts d'agence associés sont plus élevés en PME et nécessitent des solutions contractuelles adaptées (Denis, 2004). Dans un souci de minimisation du risque, les institutions financières proposent différents types de contrats pour protéger leur capital, le plus souvent garanti par les actifs de l'entreprise (*asset-based lending*), ou par ceux de l'emprunteur (*personal guarantees*) (Mac an Bhaird, 2010). Les dirigeants de PME qui appréhendent ces restrictions contractuelles favoriseront, dans la mesure du possible, le financement interne moins contraignant et moins coûteux (Sarno, 2008).

Ces théories n'ont pas été développées spécifiquement pour prévoir les choix financiers des PME, or, lorsqu'on y oppose la littérature sur l'entrepreneuriat, on reconnaît leur applicabilité. Par ailleurs, Vos et al., (2007), développent l'hypothèse du contentement ou du bonheur en PME qui stipule que ces entreprises font le choix volontaire d'arrêter de se développer au seuil qui dépasse leur capacité de financement. Ainsi, le financement interne est privilégié dans une logique de satisfaction personnelle (Diner et Segilman, 2004). Dans la même lignée, Kozan et al. (2012) en se basant sur la théorie de conservation des ressources, introduisent la notion de sacrifice pour favoriser la croissance des PME. Ils démontrent que les sacrifices personnels en termes de temps et d'efforts sont positivement liés à

la croissance continue, contrairement aux sacrifices financiers qui peuvent générer pour le dirigeant des pertes financières ou de propriété. Ceci dénote, selon les auteurs, une nette préférence pour le financement interne et une certaine réserve face au risque de perte de contrôle inhérent au financement externe. La croissance n'est faisable qu'avec l'autofinancement pour éviter, par exemple, de mettre en péril le patrimoine personnel utilisé comme garantie lors du recours à l'endettement (Kozan et al., 2012).

Globalement, les conclusions de ces théories convergent à la faveur de l'autofinancement qui représenterait la forme de financement la plus en harmonie avec les aspirations du propriétaire-dirigeant de PME et son désir de contrôle et d'autonomie. Cependant, l'autofinancement peut constituer en lui-même une contrainte à la croissance en fonction de la capacité de l'entreprise de générer des ressources suffisantes pour satisfaire ses besoins. Comment peut-on assurer cet autofinancement ? Nous nous attardons sur cette question à la prochaine section.

1.2 Les PME et la croissance : comment assurer son autofinancement ?

Tel que dit plus haut, les chercheurs en finance se sont peu intéressés à identifier les façons de générer des liquidités dans les activités des entreprises autrement que par les pratiques habituelles de gestion financière qui mettent l'accent principalement sur la gestion de la trésorerie et les techniques concernant la gestion des postes du fonds de roulement. Nous présentons ces travaux dans un premier temps, que nous souhaitons enrichir dans un second temps par la littérature plus générale sur la performance des entreprises et les pratiques d'affaires associées, dans un but exploratoire.

1.2.1 Autofinancement et *Bootstrap Financing*

L'autofinancement reflète la capacité d'une entreprise de générer des liquidités à partir de ses activités. Pour maximiser cette source de financement interne, certains auteurs évoquent les capacités managériales des dirigeants et l'utilisation de pratiques d'affaires susceptibles de les aider à maîtriser, autant que faire se peut, l'activité et l'environnement (Barclay et Porter, 2006 ; Padachi et al., 2008).

Le *Bootstrap Financing* (BF) s'inscrit dans cette logique de pratiques d'affaires et est reconnu dans la littérature financière. Il s'agit de techniques de gestion permettant de disposer de ressources financières lorsque les moyens traditionnels de financement externe ne sont pas disponibles (Winborg et Landstrom, 2001 ; Ebben et Johnson, 2006). Cette pratique concerne davantage les PME qui ont le plus de difficultés à obtenir du financement externe soit les PME les plus jeunes (Colman, 2007 ; Harrison et Mason, 2007) ou celles qui opèrent dans le secteur de la haute technologie (Tomory, 2011 ; Van Auken, 2005).

Vanacker et al. (2011) démontrent un effet plutôt positif du BF sur la croissance des PME, grâce à la mobilisation du personnel intérimaire, la rotation rapide des créances clients, le recours aux subventions gouvernementales et aux ressources personnelles du dirigeant. Les auteurs présentent une revue de littérature mobilisant deux écoles de pensées. La première suggère un effet positif du BF sur la croissance des PME du fait du développement d'aptitudes managériales (Smith et Smith,

2002) nécessaires pour gérer les besoins financiers, pour trouver des solutions innovantes (Baker et Nelson, 2005) ou pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles permettant le développement d'un réel avantage compétitif (Harrison et al., 2004). D'ailleurs, à ce sujet, de nombreux auteurs ont démontré que les PME sous-capitalisées (Baker et al., 2000) ou contraintes financièrement (George, 2005) génèrent une performance supérieure. C'est le besoin ou la contrainte qui impose une ingéniosité permettant une utilisation efficiente des ressources disponibles (Chandler et Hanks, 1998). Enfin, le BF offre une certaine flexibilité que les autres sources de financement ne permettent pas puisqu'il n'engage pas de relations avec des bailleurs de fonds externes (Bhide, 1992). La deuxième école de pensée stipule au contraire un effet négatif du BF sur la croissance car la logique sous-jacente en est une de minimisation des dépenses y compris dans les actifs productifs (Kaplan et Zingales, 1997 ; Carpenter et Petersen, 2002 ; Cassar, 2004). Le BF se concentre sur l'épargne et néglige les opportunités de croissance (Baker et Nelson, 2005), il réduit l'offensive stratégique susceptible de développer un avantage concurrentiel (Bhide, 1992), il présente un signal négatif quant au potentiel et à la viabilité de l'entreprise (Van Auken et Neely, 1996) et enfin, il est associé à une perception des capacités managériales plus faibles et une estimation plus élevée du risque (Carter et Van Auken, 2005).

Entre les deux écoles, Patel et al. (2011) démontrent une relation non linéaire entre le BF et la croissance, sous forme d'un U inversé, qui pourrait être améliorée avec la diversité des alliances stratégiques. Les auteurs développent les effets positifs du BF: améliorer la trésorerie et réduire le recours au financement externe pour développer les produits ou les services (Freear et Wetzel, 1990); gagner en crédibilité, notamment vis-à-vis des apporteurs de fonds et accéder à des ressources financières (Freear et Wetzel, 1990), sans garantie (Van Auken, 2005); offrir une certaine flexibilité pour saisir les opportunités (George, 2005); éviter les gaspillages, instaurer des routines efficaces et signaler des pratiques de gestion adéquates (Nelson et Winter, 1982). Patel et al. (2011) soulignent que le BF est efficace pour les entreprises de petite taille, mais à partir d'un certain seuil, le BF n'est plus bénéfique, notamment quand l'entreprise a besoin de plus de ressources. L'acquisition graduelle de ces ressources peut entraver la croissance. Qui plus est, le coût de transaction peut être élevé du fait du troc de ressources idiosyncrasiques et des échanges sous-optimaux. Enfin, toujours d'après ces auteurs, l'utilisation excessive du BF peut réduire la légitimité de l'entreprise vis-à-vis des différentes parties prenantes, signaler une instabilité dans son fonctionnement et réduire, par conséquent, son accès aux ressources externes.

Même si certaines études ont démontré le caractère proactif de la stratégie du *bootstrapping* (Bhide, 1992), très peu de dirigeants en sont conscients et font du BF une tactique de survie (Eben, 2009). Eben (2009) démontre une relation négative entre la performance (passée et future) et le BF. Autrement dit, ce sont les entreprises les plus endettées, illiquides et sous-performantes qui mobilisent le plus les pratiques du BF. Lesquelles pratiques (retard de rémunération du dirigeant, utilisation conjointe de ressources, délai fournisseurs, gestion des comptes clients) semblent influencer négativement la performance future (mesurée en termes de profitabilité et de rentabilité de l'actif). Jones et Jayawarna (2010) soulignent la difficulté à capturer la complexité du phénomène. Le lien BF et performance dépend du type de technique de BF adoptée, du stade de développement de la firme (Eben et Johnson, 2006) et de sa portée stratégique. Par exemple, l'utilisation conjointe des ressources et la négociation de délais fournisseurs ont bel et bien une portée stratégique et permettent respectivement d'améliorer la profitabilité et de réduire le besoin en fonds de roulement

(BFR). D'ailleurs, de nombreux travaux ont démontré l'effet bénéfique de la gestion du BFR sur la croissance ou la performance des PME (Padachi et al., 2008 ; Sunday, 2011 ; Baños-Caballero et al., 2012). Tandis que le recours aux ressources du dirigeant répond à un besoin urgent de liquidité et a peu d'effet sur le résultat, mais plus sur la survie. Enfin, en ce qui concerne la relation BF et endettement, l'étude réalisée par Neely et Van Auken (2012) démontre un effet négatif des dettes à long terme sur la mobilisation des pratiques du BF, alors que la relation dette à court terme et ligne de crédit est significativement positive. Autrement dit, les firmes qui recourent aux lignes de crédit mobilisent plus de BF, contrairement à celles qui disposent de financement à long terme.

Ainsi, le lien entre le BF, la croissance et l'autofinancement n'est pas évident. Il dépend des pratiques privilégiées et d'un certain nombre de contingences telles que la taille et l'âge. Par ailleurs, d'autres auteurs se sont plutôt attardés à l'analyse des pratiques managériales qui ne sont pas explicitement liées à la gestion de la trésorerie ou qui ne relèvent pas directement des politiques financières de l'entreprise telles que celles du BF. Ces pratiques de gestion auraient un effet sur certains aspects de la performance et donc potentiellement un effet sur les liquidités susceptibles d'autofinancer les besoins courants de la croissance. Elles font l'objet de la prochaine section.

1.2.2 Autofinancement et pratiques d'affaires

La littérature abonde de différentes pratiques d'affaires ou de routines ayant pour but d'améliorer la performance des entreprises. Cette littérature, très riche, n'est toutefois pas toujours cohérente. Il est difficile d'en dégager des enseignements concrets vu la diversité des échantillons, méthodes, et surtout, la variété d'indicateurs de performance utilisés. Ceux-ci ont évolué de l'approche de productivité *stricto sensu* aux approches plus intégrées voire holistiques de la performance (Bititci et al., 2012). Cependant, on ne retrouve qu'une seule étude (Maes et al., 2005) qui considère que la performance peut être mesurée par les liquidités générées par l'entreprise ou encore par l'indépendance financière de l'entreprise, alors que ce sont des indicateurs particulièrement adaptés aux PME. Dans ces conditions, nous présentons ici quelques travaux qui serviront à identifier différentes pratiques d'affaires que nous allons tester dans un but exploratoire en visant une performance principalement «monétaire» qui pourrait favoriser l'autofinancement.

Ates et al. (2013) définissent la gestion de la performance comme étant « *un processus itératif, en boucle fermée, qui vise à gérer et améliorer la performance individuelle et collective au travers d'une adaptation continue aux changements de l'environnement* » (traduction libre, p.34). Les PME qui visent de hauts niveaux de performance doivent adopter des pratiques d'affaires telles que : le développement des employés, la coordination des opérations, le développement de mesures financières et non financières de KPI (*Key Performance Indicators*), l'évaluation du personnel, le développement et le déploiement de la stratégie, le coaching, la planification des actions, la communication et la motivation (Ates, 2011 ; Bititci et al., 2011).

Ainsi, les pratiques d'affaires sont diverses et leurs effets bénéfiques peuvent se faire sentir sur différentes dimensions de la performance telles que la rentabilité, la croissance, l'innovation. Sakka et Bahri (2011) montrent les impacts positifs de certaines pratiques d'affaires (PA) (cf. annexe 1) au niveau global de la performance lorsqu'ils tiennent compte des objectifs du propriétaire-dirigeant, même si l'effet direct sur la gestion de l'actif à court terme reste mitigé. Davies et Kochhar (2002)

insistent sur l'importance des meilleures pratiques d'affaires pour maximiser la performance des entreprises manufacturières. Ils soutiennent l'idée selon laquelle les PA ont un effet direct sur le domaine auquel elles sont rattachées et indirect au niveau de la performance globale.

Dans cette logique, Garengo et al. (2005) identifient les outils de *benchmarking* qui permettent de définir les pratiques d'affaires qui soutiennent une croissance durable et St-Pierre et Raymond (2004) testent l'effet du « benchmarking » des meilleures pratiques manufacturières sur la performance des PME, mesurée en termes de productivité et de rentabilité. Afdiman et Rosnah Mohd (2011) exposent une hiérarchie des meilleures pratiques d'affaires adoptées par les PME malaysiennes certifiées ISO 9000 (voir l'annexe 1). Ainsi, les pratiques au niveau de la stratégie marketing semblent importantes, quel que soit le secteur, au détriment de l'innovation produit qui devrait pourtant améliorer la compétitivité. Les auteurs soulignent le fait que de nombreuses pratiques n'ont pas d'incidence sur la performance associée au domaine auquel elles se rapportent et suggèrent d'identifier les pratiques les plus « influentes », au travers du *benchmarking*, notamment.

Wai-Sum et al. (2004), dans leur enquête sur les pratiques des stratégies marketing des firmes chinoises à Taiwan, démontrent que les PME performantes sont celles qui accordent une priorité au marketing par rapport aux autres fonctions dans la planification, qui sont plus orientées ventes ou production, qui sont plus conscientes des outils de planification stratégiques, qui parviennent à concurrencer avec des produits à forte valeur ajoutée et qui développent enfin de bonnes relations acheteurs/vendeurs.

Laugen et al. (2005), à partir d'un échantillon de 474 entreprises manufacturières de 14 pays différents, cherchent à identifier les meilleures pratiques d'affaires. Il convient de préciser que ces auteurs mettent l'accent non pas sur l'existence de pratiques mais sur les améliorations apportées dans les pratiques d'affaires (« *changes in practices* ») regroupées en 14 programmes d'actions (voir annexe 1). Les résultats des analyses montrent que c'est la combinaison de pratiques d'affaires liées à quatre programmes d'actions focalisés sur les processus, la production, la productivité des équipements et la compatibilité environnementale, qui génère les meilleures performances. Ce qui conduit les auteurs à les considérer comme étant les meilleures pratiques d'affaires.

Wolff et Pett (2006) étudient le lien entre la performance des PME, évaluée en terme de croissance (croissance des ventes, création de nouveaux produits) et de profit (marge bénéficiaire et rendement des actifs), et certains déterminants: développement des produits et amélioration des processus (pratiques d'affaires), hostilité de l'environnement, taille de l'entreprise, capacités d'innovation et internationalisation. L'analyse des données, recueillies auprès de 182 PME manufacturières, montre une relation significative entre l'amélioration/développement des produits et la croissance, et par ricochet le profit de l'entreprise. Par contre, aucune relation significative n'est apparue entre l'amélioration des processus et les dimensions de la performance étudiées.

Maes, Sels, et Roodhooft (2005) étudient les liens directs et indirects entre différentes variables (profil du propriétaire-dirigeant, profil de l'entreprise et pratiques d'affaires) et la performance financière de 218 entreprises belges du secteur de la construction. Leur étude montre que les pratiques d'affaires ont des effets variés sur la performance financière des entreprises. Ainsi, la non utilisation des crédits de trésorerie, l'évaluation de la solvabilité des clients influencent positivement

la performance financière de l'entreprise. Par contre, le pourcentage de temps que le dirigeant consacre aux problèmes administratifs, l'horizon de planification, les facteurs utilisés dans le processus de calcul des coûts et l'utilisation soutenue de l'informatique/informatisation ont des effets négatifs. Pour les auteurs, l'influence négative de ces trois dernières pratiques d'affaires s'explique à court terme, alors que les relations devraient s'inverser sur le long terme.

Par ailleurs, il existerait un consensus sur l'effet bénéfique des pratiques de gestion de ressources humaines (recrutement, développement, participation à la décision, bien-être au travail, évaluation et rétribution) en termes de performance organisationnelle et financière (Carlson et al., 2006 ; Newman et Sheikh, 2014; Zheng et al., 2009). Ces pratiques ont été largement étudiées dans la littérature¹ et semblent nécessaires, avec l'accroissement de la taille, pour améliorer la motivation et donc la productivité, la créativité, le contrôle des coûts et développer un avantage compétitif favorisant la croissance à travers les individus et la capacité à l'autofinancer.

D'autres auteurs se sont intéressés aux pratiques de collaboration ou de réseautage. Banji (2005) démontre l'effet positif des collaborations entre firmes sur la performance financière, celles-ci permettant de partager les ressources et les risques des opérations. Pour sa part, Terziovski (2010) démontre l'effet positif de l'innovation sur la performance des PME lorsque ces dernières adoptent des pratiques de formalisation de la structure et de la stratégie d'innovation, qui les rapprochent des grandes entreprises.

Enfin, les pratiques de gestion de la qualité totale (TQM) sont aussi reconnues pour avoir des effets sur la performance financière et non financière des entreprises. Pour Davies et Kochhar, (2002), les pratiques de TQM peuvent conduire à un processus de fabrication moins instable qui réduit le besoin de stock de sécurité. Barker et Emery (2006), dans un étude auprès de 257 entreprises manufacturières, observent que la mise en œuvre du TQM réduit la variance des charges d'exploitation ; ils en déduisent que l'utilisation des pratiques TQM est associée à une meilleure efficacité opérationnelle. Kaynak, (2003), à la suite d'une enquête auprès de 382 entreprises aux États-Unis, observe que 3 pratiques de TQM (gestion de la qualité de l'approvisionnement, design du produit/service, gestion des processus) ont un effet direct sur la performance opérationnelle, laquelle se répercute sur la performance financière et commerciale. Demirbag *et al.* (2006) observent également des liens significatifs entre des pratiques de TQM et la performance financière de 163 PME turques. D'autre part, les pratiques TQM ont un meilleur effet sur la performance financière au travers des paramètres non-financiers tels que le développement de marché, l'orientation-marché et l'investissement dans la R&D.

Globalement, la littérature nous enseigne que l'utilisation de certaines pratiques d'affaires, qu'elles relèvent d'une stratégie de *bootstrap financing* ou non, aurait un effet sur la capacité de croissance et sur différents aspects de la performance des PME. Cela permettrait directement ou indirectement de générer des ressources internes susceptibles de soutenir au moins les besoins financiers courants de la croissance. A notre connaissance, aucune étude n'a toutefois démontré un lien entre la présence de telles pratiques et le financement privilégié par les PME, soit le financement interne, alors que cela

¹ Un résumé intéressant sur les études empiriques réalisées au sujet des pratiques RH et son lien à la performance, est présenté par Zheng et al. 2006.

pourrait constituer une réelle alternative pour les dirigeants de PME contraints financièrement et désirant poursuivre le développement de leur entreprise. Notre objectif est donc d'explorer une éventuelle relation entre l'utilisation de certaines pratiques d'affaires et la capacité des PME d'autofinancer leur croissance sans recourir au financement externe pour couvrir leurs besoins courants (ligne de crédit).

2 Méthodologie et devis statistique

2.1 Description de l'échantillon

Pour rencontrer notre objectif, nous utilisons un échantillon de PME manufacturières québécoises issu d'une base de données privées construite pendant les années 2005 à 2013 par un laboratoire de recherche universitaire dans le cadre d'un exercice de diagnostic comparatif. En échange d'un diagnostic de leur performance et de leur vulnérabilité, les entreprises complètent un questionnaire de 15 pages contenant des informations sur les pratiques liées à la gestion financière, à la gestion des ressources humaines, aux activités commerciales et de marketing, aux activités de production et aux différents projets de développement (innovation et exportation), sur le profil du propriétaire dirigeant et ses orientations stratégiques, et joignent les données financières des cinq années précédentes. Puisque nous nous intéressons à la croissance, nous avons extrait de la base de données les PME qui ont connu une croissance continue de leur chiffre d'affaires pendant trois années successives, ce qui nous donne un échantillon de 235 entreprises.

Cet échantillon compte 50 entreprises qui n'ont pas utilisé de ligne de crédit² pour financer leur croissance alors qu'il s'agit de la principale source de financement à laquelle ont recours habituellement les PME. Leurs caractéristiques et leurs pratiques d'affaires (PA) sont comparées à celles d'un groupe de 185 PME qui ont connu le même rythme de croissance et qui ont eu recours à cette source de financement. Les entreprises des deux groupes sont comparables au niveau de leur taille (autour de 50 salariés), de leur âge (environ 25 ans) et de leur domaine d'activité (secteur industriel). On ne peut donc attribuer le déploiement de certaines pratiques d'affaires à des différences de maturité (âge), de taille, ni à des spécificités sectorielles. Le Tableau 1 décrit notre échantillon que nous avons scindé pour mettre en valeur les distinctions possibles entre les PME qui ont eu recours à une ligne de crédit (ALC) et les PME qui ont assuré leur autonomie financière (SLC).

² La ligne de crédit équivaut, dans la comptabilité française, au concours bancaire courant. Elle est utilisée principalement pour financer les activités courantes dans des périodes de croissance. Elle est habituellement garantie par les comptes clients et les stocks et donne lieu à l'établissement d'un contrat assorti de différentes conditions.

Tableau 1. Caractéristiques des PME de l'échantillon

Caractéristiques	Total (N=235)	Sans ligne de crédit (SLC) (N=50)	Avec ligne de crédit (ALC) (N=185)	Test Anova (p)
Age	23,6	25,8	23,0	.386
Nombre d'employés	58,8	49,4	61,3	.138
Croissance des ventes (moyenne des 2 dernières variations annuelles)	27.1%	27.6%	27.0%	.886
Proportion des ventes à crédit (%)	90.7	85.3	92.1	.041
ROE : Bénéfice net / Fonds propres	.200	.246	.187	.377
ROA : Bénéfice net / Actif total	.100	.143	.089	.000
Marge de profit : Bénéfice net / Ventes	.054	.081	.047	.000
Ratio de fonds de roulement : Actif court terme / Passif court terme	1.78	2.33	1.63	.000
Endettement total	0.56	0.46	0.59	.000
Rotation des stocks (Ventes / Stocks)	14.95	20.59	13.42	.023
Désir de partager le capital action (0 = non ; 1 = oui mais conserver le contrôle ; 2 = oui et peut céder le contrôle ; 3 = je partage déjà)	1.31	0.92	1.42	.003

Les entreprises SLC se distinguent par une rentabilité de l'actif et une marge bénéficiaire statistiquement supérieure ainsi qu'une plus grande efficacité dans la gestion des actifs à court terme. Elles présentent une rotation plus rapide de leurs stocks et un pourcentage de vente à crédit relativement inférieur. Ceci améliore sensiblement leur trésorerie, comme l'indique leur ratio de fonds de roulement supérieur. Notons que l'endettement total est statistiquement plus faible et que les autres sources de financement n'ont pas varié sur cette période, confirmant que la croissance a été financée par des ressources internes. Enfin, nous remarquons que les dirigeants des PME SLC sont moins ouverts au partage de la propriété et du contrôle de leur entreprise. Cette situation concorde avec leurs stratégies de financement qui consiste à privilégier les ressources internes.

2.2 Outils statistiques et variables

Pour distinguer les comportements et pratiques d'affaires des PME des deux sous-échantillons, nous utilisons des tests de variance (Anova). Or, ces tests ne permettent pas de mesurer l'effet simultané de toutes les variables sur la capacité d'auto-financement des PME. Pour ce faire, nous avons procédé à une régression logistique où la variable dépendante est définie comme étant la probabilité d'assurer son autofinancement, celle-ci prenant la valeur de 1 pour le groupe des 50 PME qui n'ont pas eu recours à la marge de crédit ; et la valeur de 0 pour les autres. Les variables indépendantes sont les différentes pratiques d'affaires identifiées dans la base de données et décrites au Tableau 2.

Nous présentons trois modèles. Le premier permet d'identifier les pratiques d'affaires jouant un rôle significatif sur la capacité d'autofinancement. Les deux modèles suivants permettent d'ajouter des variables de contrôle, soit la performance financière et la variation d'autres sources de financement. Ainsi, le deuxième est enrichi d'un indicateur de performance financière, où celui-ci pourrait être considéré comme le premier déterminant de la capacité d'autofinancement ; et finalement un troisième modèle dans lequel on ajoute la variation des autres sources de financement de l'entreprise. Dans ce dernier cas, on veut s'assurer que l'absence d'utilisation de la marge de crédit n'est pas justifiée par le choix d'une autre source de financement externe.

Enfin, notons que les PA issues de notre base de données sont étudiées dans un but exploratoire. Hormis les arguments théoriques présentés dans la section précédente, nous ne les justifions pas une à une, dans un souci de synthèse. Aussi, notre démarche est-elle justifiée par l'absence de travaux qui permettent d'établir des liens entre les PA et la production de liquidités.

3. Présentation des résultats exploratoires

3.1 Pratiques d'affaires utilisées dans les deux sous-échantillons

Le tableau 2 présente les principales différences entre les deux groupes de PME avec ligne de crédit (ALC) et sans ligne de crédit (SLC), au niveau des pratiques de gestion financière, de production, de GRH, de marketing et de collaboration.

Tableau 2. Comparaison des pratiques d'affaires dans les PME qui utilisent ou non une ligne de crédit

	Sans ligne de crédit (SLC) (N=50)	Avec ligne de crédit (ALC) (N=185)	Test Anova (p)
Pratiques de gestion financière			
Utilisation de l'escompte fournisseur (0 = jamais ou à l'occasion ; 1=souvent ou toujours)	0.86	0.73	.053
Etats financiers prévisionnels (% utilisation)	73	84	.057
Outil de gestion des stocks (% utilisation)	46	65	.011
Pratiques de gestion de production			
Fabrication assistée par ordinateur (indice d'ancienneté : 1=0-2 ans, 2=3-4, 3=5-6, 4=7+)	1.34	0.82	.032
Machines à contrôle numérique (indice d'ancienneté : 1=0-2 ans, 2=3-4, 3=5-6, 4=7+)	1.24	0.84	.090
TQM : Mesure des améliorations au niveau de l'entretien préventif (% utilisation)[Ici la locution est superflue ; on peut dire « Mesure des améliorations de l'entretien préventif ».]	0.54	0.44	.108
TQM : Mesure des améliorations au niveau du nombre d'arrêts de production (% utilisation)[« Mesure des améliorations du nombre etc. » est parfaitement lisible.]	0.34	0.47	.075
Fréquence du contrôle des coûts d'achats et d'approvisionnement (1 = jamais ; 5 = souvent)	4,24	3,96	.087
Pratiques de gestion des ressources humaines			

	Sans ligne de crédit (SLC) (N=50)	Avec ligne de crédit (ALC) (N=185)	Test Anova (p)
Politique de recrutement pour le personnel administratif (cadres et employés de bureau ; min = 0, max = 2)	0.51	0.75	.057
Evaluation du rendement pour le personnel administratif (cadres et employés de bureau ; min = 0, max = 2)	0.88	1.00	.421
Formation (Budget de formation en pourcentage de la masse salariale)	0.018	0.019	.592
Degré de diffusion d'informations économique (min = 1, max = 4)*	2.94	2.71	.127
Pratiques - marketing			
Fréquence de traitement des plaintes des clients (0 = jamais ; 5 = élevé)	2.98	3.40	.077
Prospection de nouveaux clients/marchés (0 = jamais ; 5 = élevé)	3.40	3.46	.734
Pratiques de collaboration (0 = aucune; 5 = élevé)[§]			
R-D et conception	0.44	0.73	.080
Production	0.60	0.88	.104
Achats / approvisionnement	0.32	0.55	.080

* Diffusion des informations concernant l'évolution de la clientèle, l'évolution de la concurrence et la situation du marché à la haute direction (1) ; jusqu'aux responsables (2) ; jusqu'aux contremaîtres (3) ; jusqu'aux employés (4)

[§] Collaborations établies avec l'un des partenaires suivants : Clients, Centres de recherche, Institutions d'enseignement, Concurrents, Fournisseurs, dans les domaines identifiés.

En ce qui concerne les pratiques de gestion financière, nous constatons que les PME_{SLC} privilégient, plus que le groupe témoin, l'utilisation de l'escompte fournisseur. Ceci leur permet de bénéficier d'une réduction financière du fait du paiement anticipé mais génère en même temps une tension sur leurs liquidités. En amont, le contrôle des coûts d'approvisionnement est plus fréquent. Ce qui permet vraisemblablement des prix d'achat plus faibles. La tension sur la liquidité semble moins gênante d'autant plus que la rotation des stocks et des créances est mieux maîtrisée et la marge de sécurité financière, que représente le fonds de roulement, est plus élevée (tableau 1). En ce qui concerne les outils de gestion, nous constatons une utilisation moindre des états financiers prévisionnels et d'outil de gestion des stocks. *A contrario*, les entreprises qui recourent à la ligne de crédit se trouvent dans « l'obligation » d'utiliser ces outils pour satisfaire aux exigences des banques. Globalement, on peut considérer que les dirigeants des PME_{SLC} privilégient davantage les pratiques visant à contrôler leurs activités de production, en surveillant étroitement les coûts d'approvisionnement et la rotation des stocks, ce qui réduit le besoin en fonds de roulement et améliore la liquidité, dans une logique de *bootstrapping* (Vanacker et al., 2011).

Outre le contrôle des coûts d'achat, les pratiques de gestion de production chez les PME_{SLC} sont plus marquées par l'utilisation de technologies de production favorisant l'efficacité, au travers de la fabrication assistée par ordinateur et de l'utilisation de machines à contrôle numérique. Ces technologies, permettant notamment la maîtrise des coûts de production, offrent un avantage compétitif certain qui favoriserait la performance (Cagliano et al., 2001 ; Laugen et al., 2005). Les

différences des pratiques de gestion de la qualité sont mitigées et peu significatives³. Alors que les mesures d'amélioration au niveau du nombre d'arrêts de production sont plus utilisées chez les PME_{ALC}, les PME_{SLC} semblent se soucier davantage des entretiens préventifs.

D'après les travaux présentés plus tôt, les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur la performance financière (Carlson et al., 2006 ; Zheng et al., 2006). Or, les pratiques de GRH sont peu mobilisées dans l'ensemble de notre échantillon (largement inférieur à 1), alors qu'elles ne permettent pas de distinguer de façon importante les façons de faire dans les deux sous-échantillons. Il n'est donc pas possible de montrer, à ce stade de l'analyse, que les pratiques de gestion des ressources humaines auraient des effets sur les capacités des PME à produire les liquidités pour assurer leur autofinancement. En effet, la seule différence statistiquement significative concerne la politique de recrutement pour le personnel administratif, qui est relativement plus utilisée par les entreprises ALC.

Au niveau des pratiques marketing, nous constatons que les efforts en termes de prospection s'équivalent chez les deux groupes. Toutefois, la fréquence de traitement des plaintes clients est statistiquement moindre chez les entreprises qui autofinancent leurs besoins courants de croissance. Ceci serait probablement le résultat de leurs efforts en termes de production générant ainsi une meilleure fidélisation des clients et une amélioration du chiffre d'affaires et donc des liquidités qui en découlent, toutes choses étant égales par ailleurs. Ceci rejoint en partie les conclusions de Wai-Sum et al. (2004) qui mettent en avant les pratiques marketing, orientées vers l'amélioration de la production et la préservation d'une qualité de relation avec les clients. Enfin, les dirigeants des PME_{SLC} sont moins enclins à collaborer avec d'autres partenaires pour les activités de R&D, production ou approvisionnement, malgré l'effet bénéfique de telles pratiques (Banji, 2005 ; Terziovski, 2010). Ce résultat pourrait appuyer la caractéristique précédemment citée sur la volonté du propriétaire dirigeant de conserver la pleine indépendance sur la gestion de son entreprise.

3.2 Détermination de la capacité d'autofinancement des PME en croissance

Afin de mieux isoler l'effet des PA, nous avons réalisé une régression logistique qui nous permet d'explicitier les pratiques les plus influentes sur le mode de financement à court terme de la croissance. Le tableau 3 présente nos résultats pour les trois modèles décrits précédemment en plus d'un dernier modèle avec toutes ces variables mais dans une version pas-à-pas (modèle 4).

³ D'autres variables associées au management de la qualité ont été testées (mesure des améliorations production-maintenance et fréquence de contrôle des coûts de la qualité) mais les différences ne sont pas statistiquement significatives. Nous les avons retirées dans un souci de synthèse.

Tableau 3. Déterminants de la capacité d'autofinancement des PME en croissance (coefficient bêta)

Variable dépendante = 1 si autofinancement ; sinon = 0.	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4 pas-à-pas
Constante	-3,546***	-4,074***	-4,306****	-3,609****
Utilisation de l'escompte fournisseur (0 = jamais ; 3 = très souvent)	,906*	,861	,925*	
États financiers prévisionnels (% utilisation)	-,950*	-,985*	-,931*	-,935**
Outil de gestion des stocks (% utilisation)	-,815**	-,764*	-,783*	-,862**
Fréquence du contrôle des coûts d'achats et d'approvisionnement	,446**	,379*	,383*	,372**
Fabrication assistée par ordinateur (nombre d'années d'implantation)	,173	,115	,097	,206*
Machines à contrôle numérique (nombre d'années d'implantation)	,059	,134	,162	
TQM : Entretien préventif	,846*	,841*	,924*	,900*
TQM : Arrêts production	-,602	-,484	-,491	-,764*
Politique de recrutement pour le personnel administratif	-,305	-,368	-,360	
Degré de diffusion d'informations économique	,451**	,426**	,491**	,392**
Évaluation du rendement pour le personnel administratif	,051	,055	,024	
Formation	-3,486	2,243	3,009	
Fréquence de traitement des plaintes des clients (0 = jamais ; 5 = élevé)	-,195	-,185	-,227*	
Prospection de nouveaux clients/marchés (0 = jamais ; 5 = élevé)	,082	,102	,096	
Collaboration R-D/Conception	-,119	-,131	-,134	
Collaboration Production	-,086	-,082	-,053	
Collaboration Achats/approvisionnements	-2,018*	-2,005*	-2,030*	-2,203**
Rendement des Actifs	--	5,956***	7,184***	6,807***
Variation endettement Total	--	--	3,649	
Variation capital action	--	--	3,663	
R ² Nagelkerke	,265	,315	,327	,270
Chi2 modèle	44,1****	53,3****	55,7****	44,9****

*p<10% **p<5% ***p<1% ****p<0,1%

Globalement, les résultats de la régression logistique rejoignent les conclusions de l'analyse de variance. Ainsi, nous pouvons confirmer, *ceteris paribus*, l'effet de certaines PA sur l'autofinancement des besoins courants de la croissance. Ce dernier dépend positivement et significativement des pratiques qui permettent la réduction des coûts (d'approvisionnement et de production) et l'implication du personnel. En effet, l'entreprise manufacturière qui bénéficie d'un escompte fournisseur, qui contrôle ses coûts d'achat, qui réalise un entretien préventif de ses machines et qui partage des informations économiques avec son personnel, augmente sa capacité d'autofinancement. *A contrario*, les entreprises qui traitent plus de plaintes clients et qui utilisent les états financiers prévisionnels et les outils de gestion de stock, sont plus enclines à recourir à la ligne de crédit bancaire. Il en est de même pour les pratiques de collaboration, notamment au niveau des achats. Notons, toutefois, la non-significativité des pratiques liées aux technologies de production (hormis la fabrication assistée par ordinateur qui est positivement significative dans le modèle 4), contrairement à l'analyse bivariée. Au niveau des variables de contrôle la seule variable significative et la plus influente est celle du rendement des actifs. Sans surprise, plus l'entreprise est rentable, plus elle augmente sa capacité d'autofinancement. La variation des autres sources de financement ne semble exercer aucun effet significatif sur le recours ou non à la ligne de crédit.

Discussion et conclusion

Rappelons l'objectif de notre recherche qui consiste à identifier par quels moyens les PME peuvent assurer une certaine croissance sans solliciter des bailleurs de fonds externes. L'étude d'un groupe de PME qui a cru de façon autonome au même rythme qu'un autre groupe qui a eu recours à une marge de crédit bancaire pour sa croissance, a montré que les indicateurs de rentabilité sont nettement favorables aux PME qui sont autonomes et indépendantes sur le plan financier. L'étude de différentes pratiques d'affaires, qu'elles soient liées à la gestion financière ou à la gestion des autres fonctions de l'entreprise ne semble pas révéler de comportements particuliers sauf celui de vouloir contrôler les coûts de production et de conserver son indépendance. On voit ainsi des dirigeants qui ne souhaitent pas partager le contrôle de leur entreprise, mais aussi qui assurent leur croissance sans faire appel à des partenaires particuliers.

Au niveau de la gestion, ces dirigeants concentrent davantage l'attention sur les pratiques permettant le contrôle des coûts et la réduction des délais de paiement, dans une logique de *bootstrap financing*. Ils mobilisent, en revanche, moins les outils de gestion traditionnels tels que le budget de caisse, les états financiers prévisionnels et les systèmes de gestion des stocks, ce qui pourrait refléter probablement une plus grande stabilité des activités et moins d'incertitude sur les variations des flux monétaires. Ces résultats pourraient remettre en question l'utilité présumée des outils de gestion financière pour permettre aux PME d'assurer en partie une saine gestion de liquidités. Il s'agit d'un résultat intéressant qu'il importe d'approfondir par d'autres travaux qui auraient recours à des données qualitatives. En ce qui concerne les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, les PME_{SLC} partagent plus avec leur personnel les informations économiques concernant l'évolution du marché, dans une logique de gestion participative visant à assurer la motivation et l'engagement du personnel. Enfin, notons que les pratiques d'affaires relatives aux technologies de production présentent une différence statistiquement significative dans l'analyse bivariée mais qui perd en significativité dans trois modèles (sur quatre) de la régression logistique ; leur rôle étant occulté par des variables plus importantes.

Par ailleurs, nos résultats contredisent les recherches qui montrent que les besoins d'autonomie des propriétaires dirigeants de PME se font souvent au détriment de la croissance. Ainsi, on peut espérer une croissance significative de ses activités et soutenir les besoins monétaires qui peuvent en découler en gérant étroitement ses coûts de production et en adoptant des processus qui visent l'efficacité, notamment au niveau de la circulation des stocks. Ces résultats élargissent également les perspectives qu'offre le *bootstrap financing* qui se concentre exclusivement sur les pratiques de gestion financière pour produire les liquidités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Or, peu d'auteurs ont établi des relations entre les pratiques d'affaires et la production de liquidités comme nous l'avons fait ici.

Notre étude présente certaines limites qui sont principalement d'ordre conceptuel et méthodologique. Sur le plan conceptuel, ni la littérature financière ni la littérature en gestion ne permet d'identifier de façon exhaustive l'ensemble des pratiques d'affaires ou des comportements qui ont un impact sur les liquidités des entreprises autres que certaines pratiques de *bootstrap financing*. La littérature prévoit les effets sur la rentabilité plutôt que sur la liquidité. L'exercice auquel nous nous sommes livrés demeure donc davantage théorique et plutôt improvisé. Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé les informations d'une base de données créée à partir d'un questionnaire permettant d'étudier la performance des entreprises et leur vulnérabilité sur l'ensemble de leurs activités et non uniquement ce qui est lié aux liquidités. Nous devons donc inférer les comportements des propriétaires dirigeants à partir de l'observation des pratiques d'affaires utilisées, plutôt que par des entretiens qui porteraient directement sur leurs décisions et leurs motivations à s'autofinancer. Aussi, notre échantillon relativement réduit limite le travail statistique alors que l'on reconnaît la grande diversité de comportements chez les PME.

Nos résultats exploratoires ouvrent toutefois la voie à de nouvelles avenues. Des analyses longitudinales où les choix de financement seraient étudiés, mais de façon concomitante aux pratiques d'affaires utilisées permettraient de mieux mettre de l'avant celles qui ont un impact sur la production de liquidités de l'entreprise. De même, interroger les dirigeants sur les pratiques d'affaires qu'ils privilégient afin de maximiser leur indépendance, plutôt que de maximiser uniquement la performance financière, permettrait de mieux comprendre les différentes trajectoires de croissance des PME et peut-être aussi ce qui empêche bon nombre de dirigeants de faire croître leur entreprise. Finalement, de telles études devraient porter leur attention sur les facteurs de risque de liquidités en scrutant plus à fond les pratiques d'affaires qui ne sont pas de nature financière, mais qui ont tout de même des conséquences monétaires pouvant être désastreuses pour les entreprises. Il est donc nécessaire, comme nous l'avons dit d'entrée de jeu, que les chercheurs en finance s'affranchissent de leur approche classique en cherchant les causes des difficultés à l'intérieur des données financières, mais en s'intéressant davantage aux décisions et aux actions managériales.

Annexes

Annexe1. Synthèse de quelques travaux étudiant l'effet des PA sur la performance

Auteurs	Pratiques d'affaires	Performance	Effet
Cagliano et al (2001)	Gestion stratégique : orientation client, TQM, mesure de la performance, stratégie de production GRH : formation, implication des employés, partage de la vision avec les employés Planification de la production : Kanban, petites séries/lots, fréquence de planifications Gestion des équipements : maintenance préventive, entretien, diagramme des flux	Performance opérationnelle (coût des produits, durée du cycle de production, rotation des stocks, etc.) et globale (satisfaction client, liquidité, rendement des actifs, part de marché, etc.)	Les pratiques d'affaires étudiées ont un effet positif sur la performance de la PME manufacturières
Kaynak (2003)	TQM : Gestion de qualité des fournisseurs, Design du produit/service et gestion des processus	Performance opérationnelle et financière	La TQM a un effet direct sur la performance opérationnelle et indirect sur la performance financière
Wai-Sum et al. (2004,))	Marketing stratégique : orientation marché; planification; objectifs; stratégie marketing innovante et créatrice de valeur; communication; contrôle	Performance financière comparée au plus important concurrent concernant : le résultat, CA, part de marché, ROI	Les PME performantes sont celles qui privilégient la planification marketing, qui sont plus orientées ventes, qui proposent des produits à forte valeur ajoutée et qui développent de bonnes relations acheteurs /vendeurs.
Laugen et al (2005)	pratiques d'affaires réparties dans 14 programmes d'action : " <i>process equipment; manufacturing capacity; ICT; E-business; Supplier strategy; Outsourcing; Process focus; Pull production; Quality management; Equipment productivity; Workplace development; New product development; Environmental compatibility.</i> "	17 indicateurs répartis dans 4 domaines : coût (5), flexibilité (4), vitesse (3) et la qualité (5)	Les PME performantes sont celles qui ont amélioré leurs pratiques d'affaires: <i>process focus, pull production, equipment productivity et environmental comptatibility.</i>

Auteurs	Pratiques d'affaires	Performance	Effet
Maes et al (2005)	la non utilisation des crédits de trésorerie, l'évaluation de la solvabilité des clients, le pourcentage de temps que le propriétaire-dirigeant consacre aux problèmes administratifs, l'horizon de planification, les facteurs utilisés dans le processus de calcul des coûts et l'utilisation soutenue de l'informatique/informatisation	Performance financière : ratio de liquidité générale et ratio de liquidité réduite ; <i>cash flow over equity ratio and profitability of total assets</i> ; ratio de solvabilité et niveau d'autofinancement (ratio de solvabilité et capacité d'autofinancement); part des charges du personnel dans la valeur ajoutée et valeur ajoutée par employé	Certaines pratiques d'affaires ont un effet positif sur la performance financière de l'entreprise tandis que d'autres ont un effet négatif. L'adoption des pratiques d'affaires est influencée par le profil du dirigeant et celui de l'entreprise
Wolff et Pett (2006)	Amélioration/développement des produits Amélioration des processus	Croissance, Profit	Le développement des produits améliore la croissance de l'entreprise et ses profits.
Carlson et al. (2006)	Pratiques RH : formation et développement; recrutement; bien-être et maintien du moral; appréciation de la performance et rémunération incitative.	Variation du CA	L'utilisation de ces pratiques est plus importante chez les PME à forte croissance
Zheng et al. (2006)	Pratiques RH : sélection/recrutement, paye, bénéfices sociaux, formation et développement, implication et participation à la décision, appréciation de la performance	Performance RH (rotation, engagement, congruence, compétence du personnel) Performance financière (croissance de la production et des ventes, compétitivité, croissance attendue)	Certaines pratiques RH (sélection, paye, participation à la décision et appréciation de la performance) ont un effet positif sur la performance RH qui elle-même contribue positivement à l'amélioration de la performance financière.
Demirbag et al. (2006)	TQM	CA, bénéfice net, ROA, ROS	Il existerait un effet direct du TQM sur la performance financière et surtout indirect au travers, notamment du développement marché et de l'investissement en R&D.

Auteurs	Pratiques d'affaires	Performance	Effet
Terziovski (2010)	Innovation : stratégie d'innovation, structure formelle, relations avec clients et fournisseurs, culture d'innovation, capacités technologiques	Nombre de configuration produits, succès du lancement d'un nouveau produit, vitesse de réaction au marché, réduction de rebuts, accroissement des opportunités du marché, livraison à plein temps, amélioration de l'innovation produit, amélioration des méthodes de travail, amélioration de la qualité	La performance des PME s'améliore lorsqu'elles se comportent comme des grandes entreprises au niveau des pratiques de formalisation de la structure et de la stratégie.
Sakka et Bahri (2011)	Maîtrise et conformité de systèmes de gestion de la production; Analyse du marché; Collaboration avec des partenaires dans le domaine de la conception / marketing / distribution; Utilisation d'outils de gestion financière et de planification; Formation du personnel cadre, des employés et des représentants; Suivi des améliorations du produit /production; Utilisation d'outils de gestion des stocks; Utilisation d'outils de gestion des créances clients	Délai de détention des stocks et des créances clients; CA	Certaines PA produisent des effets indirects sur la performance au niveau global
Afdiman et Rosnah Mohd (2011)	Pratiques de satisfaction clients, management de la qualité, gestion de la chaîne de valeur, pratiques de développement des ressources humaines, stratégie marketing, processus de production, technologie et innovation produit.	Performance organisationnelle (qualité, RH, SC, stratégie marketing, technologique)	Certaines PA ancrées dans les PME étudiées n'ont pas d'effet direct sur le domaine auquel elles se rattachent

Références

- Abdulsaleh, A.M. et Worthington, A.C. (2013), "Small and medium-sized enterprises financing: A review of literature", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, n° 14, p.36-54.
- Afdiman, A., & Rosnah Mohd, Y. (2011), "Manufacturing best practices in Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Benchmarking: An International Journal*, 18(3), 324-341.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. et Bititci, U. (2013), "The development of SME managerial practice for effective performance management", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54.
- Baker, T., et Nelson, R.E. (2005), «Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage», *Administrative Science Quarterly*, n° 50, 329-66.
- Baker, T., Pricer, R., Nenide, B. (2000), «When less is more: Undercapitalization as a predictor of firm success», Paper presented at the 19th Annual Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA.
- Banji, O. (2005), " Inter-firm collaboration and competitive pressures: SME footwear clusters in Nigeria", *International Journal Of Technology & Globalisation*, 1(3/4), 3.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P.J., Martínez-Solano, P. (2012), «How does working capital management affect the profitability of Spanish SMEs?», *Small Business Economics*, Vol. 39, n°2, p. 517-529.

- Barclay, I., et Porter, K. (2006), «Benchmarking best practice in SMEs for growth», *International Journal Technology Management*, Vol.33, n°2-3, p. 234-254.
- Barker, K. J., et Emery, C. R. (2006), « The Effect of TQM Factors on Financial and Strategic Performance: An Empirical Test Using Manufacturing Firms », *Academy of Strategic Management Journal*, 5, 39-59.
- Bhide, A. (1992), «Bootstrap finance: The art of start-ups», *Harvard Business Review*, 70, p. 109–17.
- Binks, M.R., Ennew, C.T. (1996), «Growing firms and the credit constraint», *Small Business Economics*, Vol. 8, n° 1, p. 17-25.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. et Nudurupati, S. (2012), "Performance measurement: challenges for tomorrow", *International Journal of Management Reviews*, 14, 305-327.
- Bonte, W., et Nielen, S. (2011), «Product innovation, credit constraints, and trade credit: Evidence from a cross-country study», *Managerial and Decision Economics*, Vol. 32, n° 6, p. 413-424.
- Cagliano, R., Blackmon, K., et Voss, C. (2001), « Small firms under MICROSCOPE: International differences in production/operations management practices and performance », *Integrated Manufacturing Systems*, 12(6/7), 469-482.
- Carpenter, R.E., et Petersen B.C. (2002), «Is the growth of small firms constrained by internal finance?», *Review of Economics and Statistics*, Vol.84, p. 298–309.
- Carter, R. B., et Van Auken, H. (2005), «Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities», *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 17 n° 2, p. 129-144.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006), "The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs", *Journal Of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Cassar, G. (2004), «The financing of business start-ups», *Journal of Business Venturing*, Vol.19, p. 261–283.
- Chandler, G.N., Hanks, S.H. (1998), «An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures». *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, p. 353–69.
- Coleman, S. (2007), «The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms» *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, n° 3, p. 303-319.
- Davies, A. J., et Kochhar, A. K. (2002), « Manufacturing best practice and performance studies: A critique », *International Journal of Operations & Production Management*, 22(3), 289-305.
- Davies, A.J., et Kochhar, A.K. (2002), «Manufacturing best practice and performance studies: a critique», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, n° 3, p. 289-305.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., et Zaim, S. (2006), « An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance », *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410380610678828>
- Denis, D.J. (2004), «Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence», *Journal of Corporate Finance*, Vol. 10, p. 301-326.
- Dietsch, M., & Mahieux, X. (2014), « Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance », *Revue D'économie Financière*, 11417-30.
- Diner E. & Seligman M.E.P. (2004), "Beyond money: Toward an economy of well being", *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), p. 1-31.
- Donati, C., Cinquegrana, G., & Sarno, D. (2012), « Inside finance constraints on the growth of italian small medium sized enterprises". *Theoretical & Practical Research In Economic Fields (De Gruyter Open)*,3(2), 59-72.
- Ebben, J., (2009), "Bootstrapping and the financial condition of small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15 Iss 4 pp. 346 – 363.
- Ebben, J., et Johnson A. (2006). «Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time», *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, p. 851–865.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., et St-Pierre, J. (2010), « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : Une perspective contingente », *Revue Management & Avenir*, Vol. 10, n° 39, p. 110-123.
- Freear, J., & Wetzel Jr., W. E. (1990), "Who Bankrolls High-Tech Entrepreneurs?", *Journal Of Business Venturing*, 5(2), 77.
- Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A., Bernardi, G., (2005), "Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs", *The TQM Magazine*, Vol. 17 Iss 5 pp. 440 – 455.
- George, G. (2005), «Slack resources and the performance of privately held firms», *Academy of Management Journal*, Vol. 48, p. 661–676.

- Harrison, R.T., et Mason C.M. (2007), «Does gender matter ? Women business angels and the supply of entrepreneurial finance», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, n° 3, p. 445-472.
- Harrison, R.T., Mason C.M., et Girling, P. (2004), «Financial bootstrapping and venture development in the software industry», *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, p. 307-333.
- Hartarska, V., Gonzalez-Vega, C. (2006), «What Affects New and Established Firms' Expansion? Evidence from Small Firms in Russia», *Small Business Economics*, Vol. 27, n° 2/3, p.195-206.
- Holmes, S, Kent, P. (1991), «An empirical analysis of the financial structure of small and large Australian manufacturing enterprises», *The Journal of Small Business Finance*, Vol. 1, p. 141-154.
- Honjo, Y., & Harada, N. (2006), "SME Policy, Financial Structure and Firm Growth: Evidence From Japan", *Small Business Economics*, 27(4/5), 289-300.
- Howorth, C.A. (2001), «Small firms' demand for finance: a research note», *International Small Business Journal*, Vol. 19, p. 78-86.
- Hutchinson, J., Xavier, A. (2006), «Comparing the Impact of Credit Constraints on the Growth of SMEs in a Transition Country with an Established Market Economy», *Small Business Economics*, Vol. 27, n° 2/3, p. 169-179.
- Hyytinen, A. Pajarinen, M. (2005), «External finance, firm growth and the benefits of information disclosure: Evidence from Finland», *European Journal of Law and Economics*, Vol. 19, n° 1, p. 69-93.
- Hyytinen, A. Väänänen, L. (2006), «Where do financial constraints originate from? An empirical analysis of adverse selection and moral hazard in capital markets», *Small Business Economics*, Vol. 27, n° 4/5, p. 323-348.
- Jones, O., & Jayawarna, D. (2010). Resourcing new businesses: social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital*, 12(2), 127-152.
- Kaplan, S.N., et Zingales, L. (1997), «Do financing constraints explain why investment is correlated with cash flow?», *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 62, p.169-215.
- Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Kozan, M.K., Oksoy, D., Azsoy, O. (2012), "Owner Sacrifice and Small Business Growth", *Journal of World Business* 47 (2012) 409-419.
- Laugen, B. T., Acur, N., Boer, H., et Frick, J. (2005), "Best manufacturing practices: What do the best-performing companies do?", *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 131-150.
- Lee, N., & Drever, E. (2014), "Do SMEs in deprived areas find it harder to access finance? Evidence from the UK, Small Business Survey". *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3/4), 337-356.
- Mac an Bhaird, C. (2010), " The Modigliani-Miller proposition after fifty years and its relation to entrepreneurial finance", *Strategic Change*, Vol. 19, n° 1/2, p9-28.
- Maes, J., Sels, L., et Roodhooft, F. (2005), «Modelling the Link Between Management Practices and Financial Performance. Evidence from Small Construction Companies», *Small Business Economics*, 25(1), 17.
- Mason, C. (2010), " Entrepreneurial finance in a regional economy", *Venture Capital*, 12(3), 167-172.
- Mateev M. and Y. Anastasov(2010), "Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and eastern Europe: a panel data analysis", *Financial Theory and Practice*, 34 (3) 269-295.
- Myers S.C., Majluf, N.S. (1984), "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, n° 2, p.187-221.
- Neely, L., & Van Auken, H. (2012). "An examination of small firm bootstrap financing and use of debt", *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 17(1), 1250002-1-1250002-12.
- Newman A.Z., Sheikh, A., (2014), "Determinants of best HR practices in Chinese SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 Iss 3 pp. 414 - 430.
- Oliveira, B., Fortunato, A. (2006), «Firm growth and liquidity constraints: A dynamic analysis», *Small Business Economics*, Vol. 27, n° 2/3, p. 139-156.
- Padachi, K., Narasimhan, M. S., Durbarry, R., Howorth, C. (2008), «An analysis of working capital structure and financing pattern of Mauritian small manufacturing firms», *Journal of Applied Finance*, Vol. 14, n°7, p. 41-62.
- Patel, P.C., Fiet, J.O., Sohl, J.E. (2011), "Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth", *International Small Business Journal*, 29(5), 421-447.
- Pettit, R.R., Singer, R.F. (1985), «Small business finance: a research agenda», *Financial Management*, Vol. 14, n° 3, p. 47-60.

- Riding, A., Orser, B.J., Spence, M., Bélanger, B. (2012), «Financing new venture exporters», *Small Business Economics*, Vol. 38, n° 2, p.147-163.
- Sakka, W., et Bahri, M. (2011), « Relations entre les objectifs de l'entrepreneur, les pratiques d'affaires et la gestion de l'actif à court terme », *Revue Internationale PME*, Vol. 24, n°3-4, p. 79-101.
- Sarno, D., (2008), «Capital structure and growth of the firms in the backward regions of the south Italy», *Applied Financial Economics*, Vol. 18, n° 10, p.821-833.
- Smith, J.K. et Smith, R.L. (2002), *Entrepreneurial finance*, NJ: John Wiley & Sons.
- St-Pierre, J., Bahri, M. (2011), «The determinants of risk premium: The case of bank lines of credit granted to SMEs», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 16, n° 4, 459-476.
- St-Pierre, J., Cadieux L. 2011, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, no 1, pp. 7-26.
- St-Pierre, J., & Raymond, L. (2004), "Short-term effects of benchmarking on the manufacturing practices and performance of SMEs", *International Journal Of Productivity & Performance Management*, 53(8), 681-699.
- Sunday, K. J. (2011), «Effective working capital management in small and medium scale enterprises (SMEs)», *International Journal of Business & Management*, Vol. 6, n° 9, p. 271-279.
- Terziovski, M. (2010), " Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- Tomory, E.M. (2011), «Bootstrap financing: four case study of technology companies», *International Journal of Management Cases*, Vol. 13, n°3, p.531-538.
- Van Auken, H. (2005), «Differences in the usage of bootstrap financing among technology-based versus non-technology-based firms», *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, n° 1, p.93-103.
- Van Auken, H., Neeley L. (1996), «Evidence of bootstrap finance among small start-up Firms», *Journal of Entrepreneurial and Small Business Finance*, Vol. 5, p.235-250.
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., et Sels, L. (2011), «A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth», *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 23, n° 9-10, p. 681-705.
- Vos E., Yeh A., Carter S., Tagg S. (2007), "The Happy Story of Small Business Financing. Forthcoming", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31 Issue 9, p.2648-2672.
- Wai-Sum, S., Wenchang Fang, A., & Tingling Lin, A. (2004), "Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan", *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(2), 161-178.
- Winborg, J., et Landstrom, H. (2001), «Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors», *Journal of Business Venturing*, Vol.16, p. 235-254.
- Wolff, J. A., et Pett, T. L. (2006), « Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements", *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
- Yazdanfar, D. (2012), «The impact of financing pattern on firm growth: Evidence from Swedish micro firms», *International Business Research*, Vol.5, n°9, p.16-25.
- Zheng, C., Morrison, M. and O'Neill, G., (2006), "An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 10, pp. 1772-1803.
- Zheng, C., Morrison, M. and O'Neill, G. (2009), "Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices", *Personnel Review*, Vol. 38 No. 2, pp. 175-194.