



La viabilité multidimensionnelle des petites et moyennes entreprises : cadre conceptuel et indicateurs de performance

Moussa DIALLO¹, Ousmane Younoussa MAIGA¹, Mohamed TRAORE¹, Arouna KONÉ²

¹ Université des Sciences Sociale et de Gestion (USSGB) / Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

² Département de l'évaluation de la recherche de l'Agence Malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique - AMAQ-SUP / Mali

Résumé : La viabilité des petites et moyennes entreprises (PME) est un enjeu économique crucial, exacerbé par la mondialisation et l'incertitude des marchés. Alors que la littérature traditionnelle privilégie souvent une approche purement financière, cet article propose un cadre conceptuel multidimensionnel intégrant les aspects économiques, stratégiques et opérationnels. L'objectif est d'analyser les déterminants de la survie et de la croissance des PME en distinguant clairement les concepts de viabilité et de durabilité. À partir d'une revue de littérature approfondie, nous démontrons que la viabilité ne se limite pas à la solvabilité, mais englobe l'innovation, l'adaptation stratégique et la gestion des ressources. L'article identifie des indicateurs clés et examine l'interaction entre l'effet de levier financier et la résilience organisationnelle. Les résultats révèlent que, pour assurer leur pérennité, les dirigeants de PME doivent dépasser la simple gestion comptable et adopter une approche multidimensionnelle prenant en compte les facteurs technologiques et environnementaux.

Mots-clés : PME ; Viabilité financière ; Résilience ; Innovation, Performance stratégique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20555798>

1 Introduction

La viabilité des Petites et Moyennes Entreprises (PME) constitue aujourd'hui un enjeu central dans l'économie mondiale. Reconnues pour leur rôle clé dans la création d'emplois, l'amélioration du niveau de vie et la croissance économique, ces entités sont essentielles au dynamisme des économies locales et nationales (Hove et al., 2013). Leur importance réside notamment dans leur capacité inspirée à innover et à s'adapter rapidement aux changements du marché, surpassant souvent les grandes entreprises par leur flexibilité (Ndione, 2020). Cependant, malgré cette contribution significative, les PME évoluent dans un environnement économique post-crise de plus en plus complexe.

La mondialisation, les mutations technologiques accélérées et les fluctuations économiques créent un climat d'incertitude qui entrave directement leur pérennité. Comme le souligne Maksimov, Wang et Luo (2017), de nombreuses PME dans les pays développés peinent à s'innover, restant dans un état de stagnation. Dans les pays émergents, les obstacles tels que les contraintes macroéconomiques, l'instabilité politique et les infrastructures insuffisantes fragilisent davantage leur structure financière (Islam et Abd Wahab, 2021). Ces défis sont exacerbés par une limitation chronique des ressources et une forte dépendance aux facteurs externes, rendant les PME particulièrement vulnérables aux chocs exogènes.

Face à ce constat, il devient impératif de ne plus considérer la viabilité sous le seul prisme de la rentabilité immédiate. Cette étude cherche à répondre à la question de recherche suivante : Quelles sont les dimensions critiques et les indicateurs qui garantissent la viabilité multidimensionnelle des PME dans un environnement incertain ?



Pour répondre à cette problématique, cet article structurera son analyse autour de trois (3) axes. Nous établirons d'abord un cadre conceptuel rigoureux distinguant la viabilité de la durabilité. Nous développerons ensuite les dimensions financières, stratégiques et opérationnelles de la viabilité à travers leurs indicateurs clés. Enfin, nous discuterons des implications managériales nécessaires pour renforcer la résilience organisationnelle des PME.

2 Cadre conceptuel : de la survie à la viabilité

2.1 Apprehension du concept

La notion de viabilité, bien que courante, nécessite une définition précise dans le contexte des sciences de gestion. Marasha et coll. (2024) rappellent que le terme tire son origine du mot français « vie », désignant la capacité d'un organisme à croître et se développer. Appliquée à l'entreprise, cette définition biologique se traduit par l'aptitude à perdurer et à prospérer sur le long terme. Selon Rey (2011), une entreprise viable est celle capable de couvrir ses coûts, de croître et de générer des bénéfices, tout en étant suffisamment résiliente pour éviter les risques financiers majeurs.

La littérature récente tend vers une vision holistique. Akouangou (2009, cité par Batonwero et al., 2012) décrit la viabilité comme un concept aux multiples sens englobant rentabilité, pérennité et retombées pour les parties. Batonwero et coll. (2022) renchérissent en soulignant la nécessité d'un équilibre entre les aspects techniques, économiques, financiers, sociaux et écologiques. Ainsi, la viabilité ne se limite pas à la solvabilité comptable ; elle implique une structure organisationnelle solide capable de s'adapter aux changements (Roméo et al., 2011).

2.2 Distinction entre viabilité et durabilité

Il est fréquent, dans la littérature et la pratique, de voir les notions de viabilité et de durabilité confondues. Martin et Saint-Pierre (2012) clarifient cette distinction essentielle. Si les deux concepts partagent une préoccupation pour la résilience, la viabilité met l'accent sur les conditions immédiates et structurelles nécessaires à la survie de l'organisation. La durabilité, quant à elle, s'inscrit dans une perspective plus large, incluant les impacts à long terme sur l'environnement et la société. Bosc et coll. (2010) proposent une convergence, définissant la viabilité comme la contribution au développement durable résultant de l'intégration harmonieuse de variables socio-économiques et environnementales.

3 Les aspects multidimensionnels de la viabilité

3.1 Viabilité économique et financière

La viabilité économique est souvent la première dimension réalisée, car elle conditionne l'existence même de la firme. Lepage (2008) la définit comme « la capacité de l'entreprise à poursuivre ses activités à court et moyen terme ». Cette dimension est traditionnellement réalisée par trois indicateurs cardinaux : la marge nette, la capacité d'autofinancement et la rentabilité économique (Batonwero et al., 2022). L'analyse de la littérature permet de synthétiser les indicateurs de performance économique au-delà d'une simple énumération. Des auteurs comme Daily et Dollinger (1992) ou Dyson (1997) insistent sur la croissance des ventes et l'amélioration des marges opérationnelles. Parallèlement, Jennings et Beaver (1997) ainsi que Barth (2003) élargissent le champ en incluant la croissance de l'emploi et de la productivité comme vecteurs de viabilité économique.

3.2 La viabilité financière

Quant à elle, reflète la capacité à couvrir l'ensemble des charges et à financer la croissance (Sene ; Ndione, 2020). Elle repose sur l'équilibre financier et la gestion des risques. Trois piliers soutiennent cette analyse : la rentabilité, la liquidité et la solvabilité.

- La Rentabilité et l'Effet de Levier

La rentabilité financière (ROE) mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer les capitaux propres. Legros (2010) met en évidence la relation fondamentale entre la rentabilité économique (RE) et financière (RF) à travers le mécanisme de l'effet de levier :

$$RF = RE + (RE - t) \times (D / C)$$

Où t représente le coût de la dette, D les dettes financières et C les capitaux propres. Si la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette ($RE > t$), l'endettement agit comme un levier positif. Inversement, si $RE < t$, l'entreprise subit un « effet de masse » menaçant sa viabilité.

- Liquidité

La liquidité est vitale pour les PME. McMahon (2004) note qu'une PME peut survivre temporairement sans profits, mais risque la faillite immédiate sans liquidités. Groleau (2011) propose une modélisation dynamique de la liquidité (L_t) :

$$L_t = L_{t-1} + REC_t - DEB_t$$

L_{t-1} représente le stock de liquidité de la période précédente,

REC_t représente l'ensemble des entrées de trésorerie au cours de la période t . Cela inclut les ventes, les créances clients encaissées, les subventions, etc.

DEB_t correspond à l'ensemble des sorties de trésorerie au cours de la période t . Cela inclut les paiements aux fournisseurs, les salaires, les charges fixes, les remboursements de dettes, etc

Cette équation met en balance le stock de liquidité précédent avec les flux d'entrées

(REC_t) et de sorties (DEB_t). Le Ratio de Fonds de Roulement (RFDR) et le Ratio de Liquidité Immédiate (RLI) restent les outils de mesure standards (BCEAO, 2020).

- Solvabilité : garantie de viabilité à long terme

Le concept de solvabilité est intimement lié à la liquidité, bien que distingué par sa perspective temporelle. La solvabilité se réfère à la capacité d'une entreprise à honorer ses obligations à court, moyen et long terme en convertissant l'ensemble de ses actifs. Cette notion repose sur l'hypothèse théorique d'une liquidation de l'entreprise. Certains experts utilisent le mot « liquidité » en lieu et place de « solvabilité », cependant les calculs restent différents (Luc Bazet & Faucher, 2009). La solvabilité évalue la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements (dettes financières, fournisseurs d'immobilisations) sur le long terme. De manière générale, la solvabilité est garantie lorsque la valeur des actifs dépasse celle des passifs (Legros, 2010). Lors de l'évaluation de la santé financière, la solvabilité intervient pour savoir si un producteur peut se permettre de souscrire à nouveau un emprunt en cas de difficultés (Levallois et Perrier, 2002). Les indicateurs majeurs de la solvabilité sont l'effet de levier, l'indépendance financière et le niveau d'endettement. Le ratio d'endettement, déterminé en divisant le passif total par l'équité du propriétaire, devrait idéalement être minimisé, puisqu'il représente la comparaison entre le montant de la dette et la part du propriétaire dans l'entreprise.

- Analyse par l'Indépendance Financière

L'indépendance financière mesure la capacité d'une entreprise à financer son activité par ses propres ressources. Elle traduit sa capacité à faire face à ses engagements financiers sans dépendre excessivement de l'endettement externe. Le taux d'endettement global, quant à lui, rapporte l'endettement total au total du bilan, permettant ainsi d'évaluer le poids des dettes dans la structure financière de l'entité.

Ratio d'indépendance financière = Endettement total / Total du bilan

L'endettement global inclut l'ensemble des obligations financières de l'entreprise envers des tiers, y compris les effets escomptés non arrivés à échéance ainsi que les contrats de crédit-bail. Il n'y a pas de règle spécifique pour ce ratio, mais un niveau d'endettement excessif peut s'avérer risqué car il s'accompagne de charges annuelles fixes (remboursements des prêts et intérêts). Si l'activité subit une dégradation, l'entreprise pourrait se retrouver dans l'impossibilité de respecter ses obligations de paiement (Legros, 2010). Il est possible d'affiner l'analyse en isolant uniquement le poids de l'endettement financier :

Taux d'endettement = Endettement financier / Total de bilan

(Norme : ne doit pas dépasser 1/3 du total de bilan)

- **Analyse par l'Autonomie Financière**

L'autonomie financière évalue la dette par rapport aux ressources internes de l'entreprise. Elle établit une norme de prudence pour les banques qui, en situation de faillite, seront dédommagées à partir des fonds propres. La version la plus courante du ratio d'autonomie financière repose sur les dettes financières au capital propre (Legros, 2010) :

$$\text{Ratio d'autonomie financière} = \text{Dettes financières} / \text{Capitaux propres}$$

(Doit être < 1 pour garantir l'indépendance)

Il est attendu que ce taux soit inférieur à 1. Si ce n'est pas le cas, les dettes financières dépassent les capitaux propres, représentant un risque majeur pour les bailleurs de fonds qui s'engagent alors dans la gestion, remettant en question l'indépendance de l'entreprise. Ce rapport offre également une évaluation de la capacité de l'entreprise à résister aux fluctuations conjoncturelles.

- **Types de Solvabilité**

L'analyse statique de la solvabilité met en évidence trois principes :

$$\text{Solvabilité générale} = \text{Actif à court terme} / \text{Passif à court terme}$$

(Doit être > 1)

Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de suffisamment de liquidités pour couvrir ses dettes à court terme, tandis qu'un ratio inférieur à 1 suggère des difficultés potentielles à honorer ses obligations. La solvabilité réduite intègre les créances et les disponibilités pour faire face au passif à court terme, tandis que la solvabilité

$$\text{Solvabilité réduite} = (\text{Actif à court terme} - \text{Stocks}) / \text{Passif à court terme}$$

(Minimum de 0,8)

immédiate met en évidence la possibilité de payer les dettes à court terme sans attendre l'encaissement des créances (Luc Bazet & Faucher, 2009).

$$\text{Solvabilité immédiate} = \text{Disponibilités et équivalents} / \text{Passif à court terme}$$

(Mesure la capacité de paiement sans attendre l'encaissement des créances)

3.3 Viabilité stratégique et commerciale

La viabilité ne saurait être réductible aux seuls états financiers. La dimension commerciale se définit par la capacité à produire de la valeur client et à se distinguer de la concurrence. Elle repose sur le positionnement marché, mesuré par la part de marché relatif et global (Jacques Lambin & de Moerloose, 2008) :

$$\text{Part de marché relative} = (\text{Chiffre d'affaires de l'entreprise}) / (\text{Chiffre d'affaires du concurrent principal}) \times 100 \%$$

Sur le plan stratégique, l'innovation apparaît comme un déterminant critique. Ajzen et al (2016) soulignent que l'innovation n'est pas seulement un indicateur de performance, mais un outil de résilience, comme observé lors de la crise de la COVID-19 où la digitalisation a permis la survie de nombreuses structures.

- **Dimension Commerciale Approfondie**

Au-delà de la simple formule de part de marché, la viabilité commerciale nécessite une compréhension approfondie de plusieurs dimensions. La satisfaction client constitue un pilier essentiel, généralement évalué par des enquêtes, des scores de satisfaction ou des indices comme le Net Promoter Score (NPS). Ce dernier impacte la propension des clients à recommander l'entreprise, un indicateur prédictif de la croissance future. L'avantage compétitif, quant à lui, évalue la capacité de l'entreprise à se démarquer de ses concurrents grâce à des éléments différenciateurs tels que l'innovation, la qualité, le service client ou le leadership par les coûts (Porter, 1985).

- **La fidélisation client**

Permet de mesurer par le taux de rétention (pourcentage de clients fidèles sur une période) et la valeur à vie du client (Customer Lifetime Value - CLV), elle représente également un indicateur critique de viabilité commerciale. Des études ont démontré qu'acquérir un nouveau client coûte 5 à 25 fois plus cher que de fidéliser un client existant, soulignant l'importance stratégique de cet indicateur pour les PME aux ressources limitées.

- **L'Innovation comme vecteur stratégique de viabilité**

Ajzen et al (2016) soulignent que l'innovation n'est pas seulement un indicateur de performance, mais un outil de résilience fondamental pour les PME. La crise de la COVID-19 a particulièrement mis en lumière cette réalité : les entreprises capables d'innover rapidement dans leurs modèles d'affaires, leurs canaux de distribution et leurs processus opérationnels ont démontré une viabilité supérieure. La digitalisation accélérée, l'adoption du télétravail et le développement du commerce électronique ont constitué des facteurs déterminants de survie pour de nombreuses PME.

L'innovation peut être mesurée par plusieurs indicateurs quantitatifs : les investissements en Recherche & Développement (R&D) exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires (idéalement entre 3% et 5% pour les PME innovantes), le nombre de brevets déposés, le nombre de nouveaux produits ou services lancés sur une période donnée, ou encore le pourcentage du chiffre d'affaires générés par des produits de moins de trois ans.

- **L'adoption technologique**

Il constitue également un indicateur majeur. L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), du commerce électronique (e-commerce), des systèmes de gestion intégrés (ERP - Enterprise Resource Planning), et des outils d'analyse de données (Business Intelligence) reflètent la capacité d'innovation opérationnelle d'une PME. Les entreprises qui investissent dans ces technologies bénéficient généralement d'une productivité accrue, d'une réduction des coûts et d'une meilleure réactivité face aux évolutions du marché.

- **Dimension environnementale : nouvelle frontière de la viabilité**

Dans le contexte contemporain marqué par les enjeux climatiques et les attentes sociétales croissantes, la viabilité stratégique intègre de plus en plus la dimension environnementale. Les indicateurs environnementaux évaluent l'impact écologique de l'entreprise et sa capacité à intégrer des pratiques durables dans son modèle d'affaires. Cette évolution n'est pas uniquement dictée par des considérations éthiques, mais répond également à des impératifs économiques : accès à certains marchés, réduction des coûts énergétiques, anticipation des réglementations futures, de l'image de marque.

Les indicateurs clés incluent : l'efficacité énergétique (consommation d'énergie par unité produite), la gestion des ressources (consommation d'eau, utilisation de matières premières recyclées), les émissions de gaz à effet de serre (empreinte carbone), le taux de recyclage et gestion des déchets, ainsi que les certifications environnementales obtenues (ISO 14001, EMAS, labels écologiques sectoriels).

Elisa (2021) et Outseki (2023) démontrent empiriquement que la performance environnementale n'est plus une externalité mais une condition de la légitimité organisationnelle et donc de la viabilité à long terme. Les PME qui intègrent proactivement ces dimensions dans leur stratégie bénéficient non seulement d'une meilleure image de marque et d'un avantage compétitif sur les marchés sensibles à l'écologie, mais également d'un accès facilité à certains financements (fonds d'investissement ESG - Environnement, Social, Gouvernance) et de meilleures conditions bancaires.

3.4 Facteurs internes et externes de la viabilité

3.4.1 Facteurs Internes : Le Capital humain et organisationnel

La viabilité d'une PME est profondément enracinée dans ses ressources internes, en particulier son capital humain. Albalushi et Naqshbandi (2022) identifient le manque de compétences managériales et entrepreneuriales comme une cause majeure d'échec des PME au Moyen-Orient, une réalité qui s'étend à de nombreuses régions. L'éducation et la formation du dirigeant constituant un déterminant critique : les entrepreneurs ayant suivi une formation en gestion d'entreprise ou possédant une expérience sectorielle significative démontrant généralement de meilleures performances et une viabilité supérieure (Louriçal Neves et al., 2024).

La gestion des ressources humaines influence directement la capacité d'adaptation et d'innovation de la PME. Le recrutement de personnel qualifié, la formation continue, la motivation des employés et la création d'une culture organisationnelle favorable à l'innovation sont autant de facteurs qui renforcent la viabilité. Les PME qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés bénéficient d'une productivité accrue, d'une meilleure qualité de production et d'un taux de rétention du personnel plus élevé, entraînant ainsi les coûts liés au chiffre d'affaires.

La localisation géographique et les infrastructures représentent également des facteurs structurels importants. Une localisation stratégique proche des marchés cibles, des fournisseurs ou des réseaux de transport facilite les opérations et réduit les coûts logistiques. L'accès aux infrastructures de qualité (routes, ports, télécommunications, services publics) conditionne l'efficacité opérationnelle et la capacité à livrer les produits/services en temps souhaité.

L'Investissement Technologique : levier d'efficacité opérationnelle

L'investissement technologique permet de réduire les coûts de production et d'optimiser les processus via des méthodes modernes comme le « juste-à-temps », l'optimisation des processus productifs (Chikowore, 2015). L'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) transforme radicalement les opérations des PME : gestion informatisée des stocks, systèmes ERP intégrés, CRM (Customer Relationship Management) pour la gestion de la relation client, et outils d'analyse de données pour la prise de décision éclairée. Le commerce électronique (e-commerce) ouvre de nouveaux canaux de distribution, permettant aux PME de toucher des marchés géographiquement éloignés à moindre coût. La crise de la COVID-19 a particulièrement mis en lumière l'importance stratégique de ces investissements : les PME disposant d'une infrastructure numérique ont pu maintenir leurs activités malgré les mesures de confinements, tandis que celles dépendantes exclusivement des canaux physiques ont subi de pertes considérables, certaines conduisant à la faillite.

3.4.2 Facteurs externes : L'environnement économique et institutionnel

- L'Accès au Financement : Talon d'achille des PME

En externe, l'accès au financement reste le talon d'Achille des PME à travers le monde. Olawale et Garwe (2010) rapportent des taux de rejet de crédit élevés en Afrique du Sud, une situation qui freine considérablement l'investissement et la croissance. Cette difficulté d'accès résultant de plusieurs facteurs : asymétrie d'information entre banques et PME, absence de garanties suffisantes, perception élevée du risque par les institutions financières, et manque d'historique de crédit pour les jeunes entreprises.

Msoni et Olarewaju (2021) soulignent que cette barrière financière limite non seulement la capacité d'investissement dans les équipements et la technologie, mais également la possibilité de recruter du personnel qualifié et de mener des opérations de marketing efficaces. Les PME sous-capitalisées se retrouvent dans un cercle vicieux : sans financement, elles ne peuvent croître ; sans croissance, elles ne peuvent accéder au financement.

- L'Accès aux marchés et la concurrence internationale

L'accès aux marchés constitue un autre défi majeur. Les PME font face à des barrières à l'entrée sur de nouveaux marchés, qu'il s'agisse de marchés locaux dominés par de grandes entreprises ou de marchés internationaux prévoyant une compréhension approfondie des réglementations commerciales, des normes de qualité et des préférences culturelles. La mondialisation et la concurrence internationale exposent également les PME à la compétition de multinationales bénéficiant d'économies d'échelle considérables, de marques établies et de ressources financières supérieures.

- Le Cadre juridique, réglementaire et institutionnel

Le cadre juridique et réglementaire influence significativement la viabilité des PME. Chikowore (2015) identifie la bureaucratie excessive, la complexité des procédures administratives et la corruption comme des obstacles significatifs à la viabilité commerciale, particulièrement dans les pays en développement. Les PME consacrent souvent des ressources disproportionnées à la réglementation réglementaire (licences, permis, déclarations fiscales complexes), détournant ainsi temps et capital de leurs activités productives.

À l'inverse, un environnement institutionnel favorable caractérisé par la stabilité politique, le respect des contrats, la protection de la propriété intellectuelle et des politiques de soutien aux PME (incubateurs, subventions, allègements fiscaux) constituent des facteurs déterminants de viabilité. Les pays ayant mis en place des agences dédiées au soutien des PME et des guichets uniques pour simplifier les procédures administratives enregistrent généralement des taux de survie et de croissance supérieurs pour leurs PME.

Discussion : Vers une Résilience Organisationnelle

L'analyse des différentes dimensions de la viabilité révèle une interdépendance forte. Il ne suffit pas d'exceller dans une dimension pour garantir la survie de l'entreprise. Notre étude met en lumière le rôle central de l'interaction entre la structure financière et la stratégie opérationnelle. L'effet de levier, théorisé par Legros (2010), n'est pas seulement un mécanisme comptable mais un outil stratégique : un endettement maîtrisé permet de financer l'innovation nécessaire à la viabilité commerciale. Cependant, comme le soulignent Modina et Pietrovito (2014),

les indicateurs d'effet de levier sont souvent des meilleurs prédicteurs de l'échec que les simples ratios de rentabilité, car ils capturent le risque structurel.

Cette recherche comble un écart théorique en intégrant les indicateurs environnementaux comme composante de la viabilité. Elisa (2021) et Outseki (2023) démontrent que la performance environnementale n'est plus une externalité mais une condition de la légitimité et donc de la viabilité à long terme. La résilience organisationnelle émerge alors de la capacité à équilibrer la pression de la liquidité à court terme (Groleau, 2011) avec les impératifs de durabilité et d'innovation à long terme.

4 Conclusion et Implications Managériales

- Synthèse des Apports Théoriques

Cette étude avait pour objectif d'analyser les dimensions critiques et les indicateurs qui garantissent la viabilité multidimensionnelle des PME dans un environnement économique marqué par l'incertitude et la complexité croissante. Au terme de cette analyse approfondie, plusieurs conclusions théoriques et pratiques se dégagent avec force.

Premièrement, **la viabilité des PME ne peut être réduite à la seule santé financière**. Si les indicateurs financiers traditionnels à savoir « rentabilité, liquidité, solvabilité » restent fondamentaux, ils s'avèrent insuffisants pour appréhender la complexité de la survie organisationnelle. Notre recherche démontre que la viabilité résulte de l'articulation dynamique entre quatre dimensions interdépendantes : économique-financière, stratégique, commerciale et opérationnelle-technologique. Cette approche multidimensionnelle comble un écart théorique important dans la littérature qui privilégie trop souvent une vision unidimensionnelle centrale sur la performance financière immédiate.

Deuxièmement, **l'effet de levier financier apparaît comme un mécanisme à double tranchant** dont la maîtrise conditionne la viabilité. La formule de Legros (2010), $RF = RE + (RE - t) \times (D / C)$, révèle qu'un endettement stratégique peut amplifier la rentabilité financière lorsque la rentabilité économique dépasse le coût de la dette, mais devient destructeur dans le cas contraire (effet de masse). Cette dualité souligne l'importance d'une gestion rigoureuse de la structure financière, particulièrement critique pour les PME dont les marges de manœuvre sont limitées. Comme le soulignent Modina et Pietrovito (2014), les ratios d'effet de levier constituent des prédicteurs d'échec plus pertinents que les simples ratios de rentabilité car ils capturent le risque structurel inhérent à l'entreprise.

Troisièmement, **l'innovation et l'adaptation technologique émergentes comme des facteurs de résilience déterminants**, particulièrement dans un contexte de mutations accélérées. La crise de la COVID-19 a constitué un révélateur brutal : les PME disposant d'une infrastructure numérique et capables d'innover rapidement dans leurs modèles d'affaires ont survécu, voire prospéré, tandis que les autres ont subi des pertes considérables. L'innovation ne se limite pas à la R&D mais englobe l'adoption technologique (TIC, e-commerce, ERP), l'optimisation des processus (Lean Management, juste-à-temps) et la capacité à digitaliser les opérations.

Quatrièmement, **la dimension environnementale s'impose comme une composante émergente de la viabilité**, dépassant le statut d'externalité pour devenir une condition de légitimité organisationnelle. Les travaux d'Elisa (2021) et Outseki (2023) démontrent que les PME intégrant proactivement des pratiques durables bénéficient d'avantages compétitifs multiples : accès facilité aux financements, amélioration de l'image de marque, réduction des coûts énergétiques, et anticipation des réglementations futures. Cette évolution reflète une transformation profonde des attentes sociétales et des modalités d'évaluation de la performance entrepreneuriale.

Cinquièmement, **les facteurs contextuels externes, l'accès au financement, le cadre institutionnel, l'environnement concurrentiel - conditionnent fortement la viabilité**. Les PME évoluent dans des écosystèmes dont les caractéristiques (stabilité politique, qualité des infrastructures, efficacité des institutions, développement des marchés financiers) déterminent en grande partie leurs chances de succès. Cette dépendance contextuelle souligne les limites d'une approche purement microéconomique et appelle à une politique publique volontariste de soutien aux PME.

- **Implications managériales : recommandations pour les dirigeants**

Pour les dirigeants des PME confrontés aux défis de la viabilité, cette recherche suggère plusieurs recommandations stratégiques et opérationnelles concrètes :

• **Professionnalisation de la Gestion Financière**

Face au manque d'expertise comptable souligné par Trivedi (2019), les dirigeants doivent impérativement se former aux fondamentaux de la gestion financière ou recruter/externaliser cette compétence critique. La maîtrise des indicateurs de liquidité (ratio de fonds de roulement), de solvabilité (ratios d'indépendance et d'autonomie financière) et de rentabilité (ROE, rentabilité économique) permet d'anticiper les crises de trésorerie et d'optimiser l'allocation des ressources. L'utilisation d'outils de gestion financière informatisés (logiciels comptables, tableaux de bord de gestion) facilite le suivi en temps réel et la prise de décision éclairée.

• **Surveillance et optimisation de l'effet de levier**

Les dirigeants doivent adopter une approche stratégique de l'endettement : utiliser le levier financier pour financer des investissements productifs (technologie, innovation, expansion) tant que la rentabilité économique excède le coût de la dette, tout en surveillant étroitement le ratio d'autonomie financière (qui doit rester inférieur à 1) et le taux d'endettement (qui ne doit pas dépasser 1/3 du bilan). Un endettement excessif, même en période de croissance, fragilise structurellement l'entreprise et limite sa capacité à résister aux chocs conjoncturels.

• **Investissement dans l'Innovation et la Transformation Numérique**

Les PME doivent consacrer une part significative de leurs ressources (idéalement 3-5% du CA) à l'innovation sous toutes ses formes : développement de nouveaux produits/services, amélioration des processus, adoption de technologies numériques. La digitalisation n'est plus optionnelle mais constitue une condition de survie : présence en ligne, e-commerce, outils collaboratifs, automatisation des tâches répétitives, utilisation de l'analyse de données pour comprendre les clients et optimiser les opérations. Les dirigeants doivent également cultiver une culture d'innovation en encourageant la créativité, en acceptant l'échec comme composante de l'apprentissage, et en restant à l'écoute des évolutions du marché.

• **Adoption d'une Approche Holistique : tableau de Bord Multidimensionnel**

Plutôt que de se concentrer exclusivement sur les indicateurs financiers, les dirigeants doivent élaborer un tableau de bord de gestion intégrant des indicateurs non financiers stratégiques : satisfaction et fidélisation client (taux de rétention), innovation (% CA de nouveaux produits, investissements), capital humain (taux de turnover, heures de formation), et impact environnemental (consommation énergétique, empreinte carbone). Cette approche multidimensionnelle, inspirée du Balanced Scorecard, permet d'anticiper les mutations du marché et d'identifier précocement les signaux faibles de vulnérabilité ou d'opportunité.

• **Développement du Capital Humain et des Compétences**

Compte tenu du rôle critique du capital humain souligné par Albalushi et Naqshbandi (2022), les dirigeants doivent investir dans le développement des compétences : formation continue des employés, recrutement stratégique de talents clés, création d'une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage et à l'innovation. Les PME performantes sont celles qui parviennent à attirer, développer et retenir les talents malgré leurs ressources limitées, notamment par des mécanismes de motivation non purement financiers (autonomie, responsabilisation, participation aux décisions, perspectives de développement professionnel).

• **Construction de Partenariats Stratégiques**

Face aux contraintes de ressources et aux difficultés d'accès au financement, les PME doivent développer des partenariats stratégiques : alliances avec d'autres PME pour mutualiser les coûts (achats groupés, partage d'infrastructures), relations privilégiées avec les institutions financières pour faciliter l'accès au crédit, participation à des réseaux professionnels et clusters sectoriels pour accéder à l'information et aux marchés, et collaboration avec les institutions de recherche pour l'innovation technologique.

- **Limites de la Recherche et Pistes Futures**

Cette étude présente quelques limites qui ouvrent des pistes de recherche futures.

Premièrement, son caractère conceptuel et généraliste limite sa capacité à appréhender les spécificités sectorielles et géographiques. Des recherches futures devraient explorer comment ces indicateurs de viabilité varient selon les

secteurs d'activité (industrie manufacturière vs services, secteurs traditionnels vs high-tech) et les contextes géographiques (pays développés vs émergents, zones urbaines vs rurales).

Deuxièmement, l'absence de validation empirique quantitative appelle à des études longitudinales analysant l'évolution de ces indicateurs sur des cohortes de PME et leur pouvoir prédictif réel de la survie ou de la défaillance. L'application de méthodes économétriques avancées (modèles de survie, analyse de données de panel) permettrait de hiérarchiser l'importance relative de chaque dimension et d'identifier les seuils critiques pour chaque indicateur.

Troisièmement, la dimension temporelle de la viabilité mériterait un approfondissement : comment les déterminants de viabilité évoluent-ils selon le cycle de vie de l'entreprise (création, croissance, maturité) ? Quels indicateurs sont prioritaires à chaque étape ? Des recherches qualitatives approfondies (études de cas, analyses comparatives) pourraient enrichir notre compréhension de ces dynamiques temporelles. En fin, l'intégration croissante de la dimension environnementale dans l'évaluation de la viabilité ouvre un champ de recherche prometteur : comment mesurer précisément la contribution de la performance environnementale à la viabilité financière ? Quels sont les mécanismes de création de valeur associés aux pratiques durables ? Existe-t-il un arbitrage (trade-off) ou une complémentarité entre la performance financière à court terme et la performance environnementale à long terme pour les PME ? En dépit de ces limites, cette recherche contribue à l'avancement des connaissances en proposant un cadre conceptuel intégré et multidimensionnel de la viabilité des PME, dépassant les approches réductrices centrées exclusivement sur la performance financière. Elle offre également aux praticiens un ensemble d'outils conceptuels et d'indicateurs opérationnels pour piloter stratégiquement leur entreprise dans un environnement incertain. La viabilité n'est pas un état statique mais un processus dynamique d'adaptation continue, requérant vigilance, anticipation et capacité d'innovation des qualités qui, paradoxalement, constituent à la fois la force et la vulnérabilité des PME dans l'économie contemporaine.

REFERENCES

- [1] Abor, J., & Quartey, P. (2010). Problèmes liés au développement des PME au Ghana et en Afrique du Sud. *International Research Journal of Finance and Economics*.
- [2] Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F. et Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *Revue internationale PME*, 29(2), 65-94.
- [3] Albalushi, K., & Naqshbandi, M. (2022). Facteurs affectant le succès et la survie des petites et moyennes entreprises au Moyen-Orient. *MDPI Knowledge*.
- [4] Batonwero, T. et coll. (2022). La viabilité économique des entreprises : Analyse des indicateurs.
- [5] BCEAO. (2020). Procédure relative à la révision des modalités de mise en œuvre du dispositif des accords de classement.
- [6] Chikowore, N. (2015). *La viabilité des petites et moyennes entreprises dans le secteur de la sécurité privée à Durban*. Université du KwaZulu-Natal.
- [7] Dieperink, H., Adriaanse, J., et Dechesne, M. (2024). Prédire la viabilité des petites entreprises au bord de la faillite. *Journal of Small Business Management*.
- [8] Groleau, Y. (2011). Une mesure de liquidité pour les PME en croissance. *Revue internationale PME*, 24(3-4), 49-77.
- [9] Hove, P. et al. (2013). Le rôle des PME dans le développement économique.
- [10] Legros, G. (2010). *Mini manuel de finance d'entreprise*. Dunod.
- [11] Lepage, F. (2008). *Les déterminants financiers et organisationnels de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales*. Université Laval.

- [12] Marasha, K. et al. (2024). Facteurs engendrant la viabilité des petites et moyennes entreprises (PME) au Zimbabwe. *Revue internationale d'économie, de commerce et de gestion*, 12(9).
- [13] Martin, S. et Saint-Pierre, P. (2012). Viabilité et développement durable. *Natures Sciences Sociétés*, 271-285.
- [14] Msomi, T. et Olarewaju, O. (2021). Évaluation de l'accès au financement, au marché et à la viabilité des PME en Afrique du Sud. *Problèmes et perspectives en gestion*.
- [15] Ndione, M. (2020). Déterminants de la viabilité financière des PME. *Revue internationale des sciences de gestion*.
- [16] Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles à la croissance des nouvelles PME en Afrique du Sud.
- [17] Rey, L. (2011). *L'entrepreneuriat durable et sa viabilité*. École d'économie Erasmus.