
LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET PME

Introduction :

Depuis quelques années, à la suite des nombreuses affaires qui ont agité les milieux économiques dans la plupart des pays développés et de dysfonctionnements évidents du système économique, de nombreux débats se sont ouverts concernant les prises de contrôle, les rémunérations des dirigeants, les responsabilités des dirigeants et des administrateurs, la composition et le rôle du conseil d'administration, l'information et le rôle des actionnaires, le régime de la faillite... Tous ces aspects mettant en cause la répartition des pouvoirs dans l'entreprise, relèvent d'un même champ d'investigation, la *corporate governance*, traduit de façon approximative et contestable par "gouvernement de l'entreprises "

Au-delà de l'actualité immédiate, il est d'usage d'attribuer l'émergence de ce domaine au débat ouvert par A. Berle et G. Means (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les grandes sociétés par actions américaines, les sociétés "managériales". Cette séparation entraîne un risque de spoliation des petits actionnaires par les dirigeants censés échapper à tout contrôle. Elle est à l'origine de l'intervention du législateur visant à protéger les intérêts des petits porteurs. La création de la Securities and Exchange Commission (SEC), aux États-Unis, qui a inspiré ultérieurement celle de la Commission des Opérations de Bourse, trouve ses fondements dans les débats ouverts à cette époque.

Dans ce chapitre nous allons prendre les concepts de notre recherche à savoir la gouvernance d'entreprise et donner un bref historique et quelques définitions de ce concept et nous reprendrons particulièrement la gouvernance applicable au sein des pme et leur spécificité, ainsi leur mécanismes disciplinaire.

SECTION 1 : Histoire et définition de la gouvernance d'entreprise

1.1. Gouvernance

La « gouvernance » est une ancienne notion apparue chez les économistes américains, il y a plus d'un demi-siècle. Ronald Coase a, en effet, publié en 1937, un article devenu très célèbre « the nature of the firm » dans lequel il expliquait que l'entreprise émerge car ses modes de coordination interne permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché. L'entreprise s'avère donc plus efficace que le marché pour organiser certains et en particulier par Oliver Williamson, dont les travaux définissent la gouvernance comme « les dispositifs mis œuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la

frime est intégrée (hiérarchie) ou contrats, partenariat, usage des normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants »¹

1.2. Gouvernance d'entreprise

Le terme anglo-saxon « corporate governance » est souvent traduit en France par l'expression gouvernement d'entreprise ou par gouvernance d'entreprise (GE).

Le gouvernement d'entreprise est défini comme étant le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. En fait, comme le souligne Thiveaud, il serait plus judicieux d'utiliser l'expression « gouvernement des grandes entreprises » car les recherches et recommandations portant sur ce sujet sont essentiellement consacrées aux grandes entreprises. Morin assimile le (GE) au « management du management », tandis que Parrat appelle « gouverneurs d'entreprises » les dirigeants qui gèrent leurs entreprises en conformité avec les grands principes de (GE). L'auteur souligne que dans la plupart des pays occidentaux, les entreprises qui étaient jusqu'alors dirigées de façon opaque, pyramidale et hiérarchique sont de plus en plus « gouvernées » de façon transparente et consensuelle. L'entreprise était dirigée, elle doit être gouvernée.

Pour Hyafil, le (GE) recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer : 1) que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes, 2) que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés.²

Solen Charreaux le (GE) est « ensembles des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ».

La gouvernance d'entreprise est, à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- La définition des droits et des devoirs des parties prenantes
- Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent³

La « corporate governance », est un phénomène qui s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix pour s'imposer aujourd'hui dans de nombreux débats économiques et politiques sous le thème du « gouvernement d'entreprise ». Apparue aux Etats-Unis au début des années soixante-dix en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires et leurs dirigeants, elle entraînait une modification des règles du jeu sur les grandes places boursières occidentales et transformait profondément la nature des relations entre mandants et mandataires dans le capitalisme occidental.

¹ Ahmed Bouyacoub . « DE LA GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan, 2006.p10

² Frédéric parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ».DUNOD.PARIS, 2003.p11

³ Voir le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009. P16

La corporate governance se développe ainsi aux Etats-Unis dans les années 80 pour être consacrée en 1993 par la publication des « principes of corporate governance » qui mettent en évidence la dualité du pouvoir au sein du conseil d'administration entre pouvoir de contrôle de l'actionnaire et pouvoir de gestion et d'organisation des dirigeants, et insistent en outre sur la nécessité par le conseil de surveiller ceux qui gèrent la société.

En 1991 l'OCDE publiait un document intitulé « principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise » établi par un group de travail ad hoc. Selon cet organisme, les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient¹ :

- Protéger les droits des actionnaires.
- Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits
- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels que définis par le droit, en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité d'entreprises.
- Garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.
- Assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et ses actionnaires.

En clair les recommandations principales du concept de gouvernement d'entreprise sont des lors transparence et les garanties d'une bonne gestion. Ceci se traduit alors en une série de règles pratiques relatives à la gestion des entreprises, par exemple éviter de trop grandes concentrations de pouvoir, avoir une structure d'administration claire, mettre l'accent sur les intérêts de la société, respecter les droits de tous les actionnaires, octroyer une rémunération justifiée aux administrateurs et aux managers et faire la clarté sur ces rémunérations.

Notons, que la gouvernance d'une entreprise se fonde sur ses valeurs éthiques et sur la volonté collective de ses administrateurs, de ses dirigeants et de ses employés de faire preuve d'une conduite professionnelle axée sur ces valeurs.

¹ Rachid MOULAY KHATIR & Mohamed BENBOUZIANE. « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire ». Article .université de Tlemcen.2008

Il faut souligner que les objectifs généraux de la gouvernance d'entreprise sont l'optimisation de la performance des sociétés et favoriser toutes les personnes dont les intérêts sont concernés par l'activité de la société ; investisseurs, créanciers et travailleurs.

SECTION 2 : Les grandes théories de la gouvernance d'entreprise

La séparation entre la propriété et la gestion comme notée Supra qui a donné naissance à l'émergence des nouvelles structures d'entreprises deviendra le centre d'intérêt de plusieurs cadres théoriques, qui chacun l'a traitée sous un angle particulier afin de mettre en évidence ses particularités. Ces cadres théoriques s'articulent autour de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, et celle de l'enracinement.¹

2.1. La théorie des droits de propriété

Les théoriciens des droits de propriété ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété. Comme le souligne Amann, le but poursuivi par cette théorie est de comprendre comment tel ou tel type de droit de propriété influence tel ou tel type de système économique.

La théorie des droits de propriété s'est intéressée de plus près aux liens existant entre l'efficacité des entreprises et la structure de la propriété.

A partir de la séparation traditionnelle des droits de propriété en trois catégories (**l'usus** et **fructus** et **l'abusus**). L'usus qui constitue le droit d'utiliser un bien ; le fructus qui correspond au droit d'en percevoir les fruits ; et l'abusus qui correspond au droit de vendre le bien, Furuboton et Pejovich ont proposé une typologie des grands types de propriété des firmes. ainsi :

-**dans l'entreprise capitaliste**, l'usus, l'abusus et le fructus sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur. Il n'y a donc pas de séparation entre les fonctions de décision et les fonctions de propriété. ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité

- **dans l'entreprise managériale** (l'exemple type est la grande société anonyme au capital dispersé), les droits de propriété sont en revanche démembrés. le propriétaire possède le fructus et l'abusus donc il a le droit de vendre ses titres de propriété alors que le gestionnaire est détenteur de l'usus du droit de propriété puisqu'il gère l'entreprise au quotidien. Donc cette séparation sur la firme est supposée engendrer des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager non propriétaire car les dirigeants qui ne détiennent qu'une faible part du capital ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires. Si le capital est très dispersé. les dirigeants bénéficient d'une plus grande indépendance et les capacités de contrôle des actionnaires sont affaiblies. L'entreprise managériale serait donc moins efficace que la firme capitaliste.

¹ MENASRIA Nabil. « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) ». Article. Revue économie et management. Université de Tlemcen. Algérie. 2008

Williamson a une analyse plus nuancée : s'il admet que le démembrement des droits de propriété procure aux équipes dirigeants de plus grands marges de manœuvre, il considère que celles-ci peuvent les utiliser trois façons différentes : 1) cherche à maximiser leur salaire tout en maximisant le profit pour les actionnaires, 2) cherche à maximiser leur salaire mais sans se soucier de l'intérêt des actionnaires, 3) engage des dépenses personnelles pour augmenter leur consommation personnelle au détriment des actionnaires.

- **dans l'entreprise publique**, l'usage est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abus sont possédés par l'état ou les pouvoirs publics. Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace. Gomez note ainsi que dans l'entreprise publique, « les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible ».

La théorie des droits de propriété a parfois été critiquée car son objectif premier était de montrer, de façon peut-être un peu trop simpliste, la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes des propriétés collectives. Dans le prolongement de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence va s'attacher à mettre en évidence les mécanismes de contrôle qui, dans l'entreprise managériale, vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers.¹

2.2. La théorie de l'agence

Le point de départ de la théorie de l'agence est donné par un texte publié en 1976 par Jensen et Meckling dans le *Journal of Financial Economics*. Pour ces auteurs, il existe dans toutes les firmes managériales une divergence d'intérêt potentielle entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Les deux parties étant liées par une relation d'agence. Pour Jensen et Meckling, « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ». Dans le cadre de la relation d'agence actionnaire/dirigeant, le principal (actionnaire) va confier l'usage de son droit de propriété à un agent (le gestionnaire), à charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal. Comme le précise la théorie des contrats, chacune des deux parties a en fait intérêt à participer à l'échange car les actionnaires ont besoin du capital humain possédé par les dirigeants et ces derniers ont besoin des capitaux que détiennent les actionnaires.

La théorie de l'agence appréhende l'entreprise comme un véritable nœud de contrats au sein duquel s'établit l'ensemble des relations entre les différentes parties prenantes (les « stakeholders », parmi lesquels on trouve tous ceux qui ont une créance légitime sur la firme : actionnaires, dirigeants, cadres et salariés, fournisseurs, clients, banque et autres prêteurs, collectivités locales, l'Etat...). Les

¹ Frédéric Parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». op.cit.p13

théoriciens de l'agence focalisent leur attention sur la relation actionnaires/dirigeants considérée comme source potentielle des conflits d'intérêt les plus importants. Dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique pour favoriser l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires. Étant entendu que d'un point de vue théorique, seules les entreprises qui auront su rendre compatibles les intérêts des actionnaires avec ceux des managers sont censées survivre sur le long terme.¹

Les divergences d'intérêts et les mécanismes de contrôle font l'objet de la théorie de l'agence. Suite à l'identification de ces divergences d'intérêts, les théoriciens de l'agence définissent des mécanismes de contrôle afin de réduire ces divergences, ces derniers sont deux sortes² :

- **Les mécanismes internes**

Ont trait aux mécanismes internes le vote des actionnaires lors des assemblées générales. Ces derniers ont en effet la capacité de révoquer, de changer, etc..., les différents dirigeants de l'entreprise, le mécanisme « stock option » qui consiste à attribuer des actions aux dirigeants afin d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Nous trouvons aussi le contrôle mutuel entre les différents et le contrôle qu'exerce le conseil d'administration.

- **Les mécanismes externes**

Ces derniers qui sont considérés comme des mécanismes spontanés, qui ne nécessitent pas une étude et une mise en œuvre par l'entreprise.

Le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché de travail ainsi que l'environnement légal et réglementaire peuvent influencer sur le comportement des dirigeants et limiter ainsi leur champ d'action et ce bien évidemment dans le bénéfice des propriétaires (actionnaires).

2.3. La théorie de l'enracinement

Les stratégies d'enracinement visent à neutraliser les différents mécanismes de contrôle qui pèsent sur les dirigeants afin de réduire les risques d'une révocation anticipée et ou de s'octroyer des avantages personnels. Les dirigeants, au centre des processus décisionnels de leur entreprise, bénéficient d'une asymétrie d'information. À ce titre, ils peuvent être amenés à prendre des décisions qui ne maximisent pas la richesse des actionnaires (pas plus que celles d'ailleurs des autres stakeholders) mais qui vont renforcer leur position interne. Un dirigeant sera donc considéré comme (enraciné) lorsqu'il ne pourra pas être révoqué facilement (c'est-à-dire sans coût) par ses actionnaires ou par son conseil d'administration.

¹ Frédéric Parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». op.cit.p14

² MENASRIA Nabil. « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) ». Article. Revue économie et management. Université de Tlemcen. Algérie.2008

La théorie de l'enracinement a été proposée par deux auteurs américains, Shleifer et Vishny. Pour ces auteurs, les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de contrôle prévus par la théorie de l'agence. Ils peuvent par exemple manipuler les comptes transmis aux actionnaires, neutraliser les conseils d'administration en faisant nommer des administrateurs (complices), multiplier les croisements de mandats, et par fois même modifier ou verrouiller la structure du capital.

La théorie de l'enracinement vise justement à déterminer les mécanismes qui peuvent être utilisés par les managers afin de s'enraciner dans l'entreprise.

2.4. La théorie de la valorisation sur la marche du travail des dirigeants

Hirschleifer considère qu'un dirigeant qui ne peut durablement s'enraciner dans son entreprise adoptera un comportement tendant à le valoriser sur le marché du travail. Son objectif étant de pouvoir être recruté par une autre entreprise. L'auteur confirme les travaux de Lauenstein et estime que pour valoriser sur le marché du travail, les dirigeants ont souvent tendance à « manipuler » les résultats de leur entreprises. Ils peuvent par exemple :

-différer l'annonce de mauvais résultats

-imiter les meilleures équipes dirigeantes et éviter de ressembler aux dirigeants les moins réputés

-annoncer les indicateurs de performance à court terme qui leur sont les plus favorables.

Les dirigeants qui cherchent à améliorer leur réputation ont une aversion plus grande pour le risque et sont généralement plus conservateurs en début de carrière. Hirshleifer et Thakor notent ainsi qu'en début et milieu de carrière les dirigeants ont tendance à rejeter des investissements profitables mais qui ont de fortes chances d'échouer. Ce type de comportement tend à se réduire lorsque les dirigeants sont bien avancés dans leur carrière. Hirshleifer constate par ailleurs que les actionnaires ont souvent intérêt à ce que les managers mettent en place des stratégies « réputationnelles »¹

2.5. La théorie de la dépendance envers les ressources

La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik) considère l'entreprise, comme d'ailleurs toute organisation, comme une entité socialement construite par son environnement. Tout système organisationnel est engagé dans une relation d'interdépendance avec son environnement et son comportement sera donc en partie influencé par les demandes et les pressions des différents acteurs émanant de cet environnement. Si l'on souhaite comprendre la façon dont se comporte une organisation, il est donc impératif d'appréhender le contexte environnemental. Pour les théoriciens de la dépendance envers les ressources, les entreprises qui souhaitent survivre doivent établir des transactions constantes avec leur environnement pour acquérir les ressources clés dont elles ont besoin. De fait, les entreprises modernes développent de

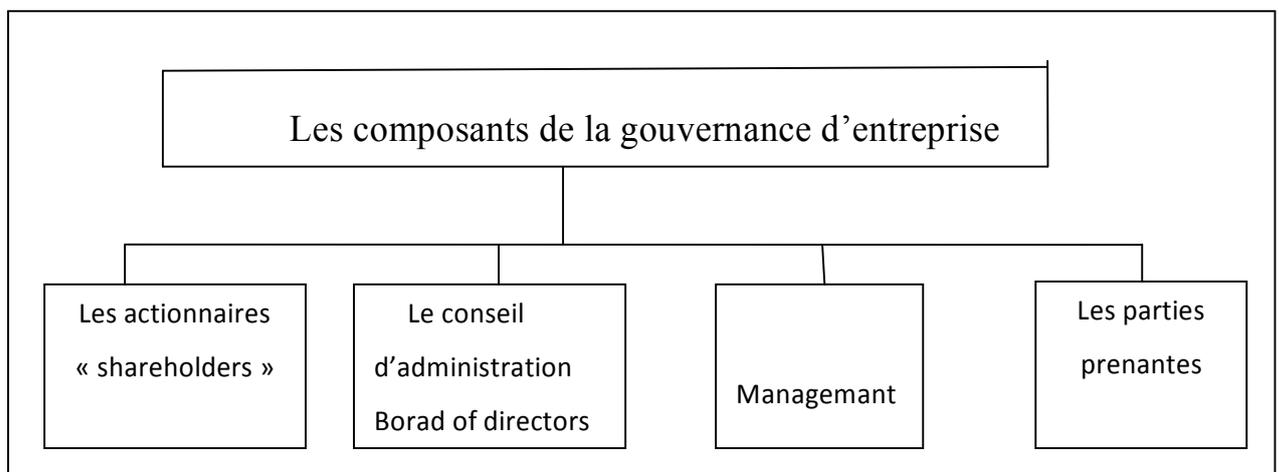
¹ Frédéric parrot. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ». op.cit.p27.28

nombreux liens avec leur environnement (qu'il s'agisse de partenariat, de sous-traitance ou de joint-venture pour prendre que quelques exemples).

Dans un article très connu, Pfeffer et Salancik ont montré qu'une organisation qui cherche à survivre doit maîtriser les ressources indispensables à son développement et à sa pérennité. C'est pourquoi les entreprises ont tendance à introduire dans leurs conseils d'administration des représentants des différentes sources d'incertitude. Ainsi, lors d'une étude menée sur établissements hospitaliers américains, les deux auteurs ont observé que plus les hôpitaux avaient des besoins de financement importants (et plus ces besoins étaient vitaux pour leur survie), plus la probabilité qu'ils aient nommé dans leurs conseils d'administration des représentants du milieu bancaire, était élevée. La composition des conseils doit donc être laissée à la libre appréciation des entreprises elle-même car elles sont les mieux placées pour définir les contraintes externes qu'il leur faut « internaliser ».

SECTION 3 : Les composants de la gouvernance d'entreprise

Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « stakeholders » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature.



Source : Frank Bencel .1997 « la gouvernance d'entreprises ».éd Economica.Paris .p11

Tableau 1 : les composants de la gouvernance d'entreprise

- **Les actionnaires « shareholders »** : ils sont les détenteurs du pouvoir au sens de, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable.
- **Les dirigeants** : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts
- **Le conseil d'administration** : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

- **Les parties prenantes « stakeholders »** : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder) englobe ainsi tout à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas concurrents, les actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, mais aussi et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et Organisation Non Gouvernementales (ONG).

SECTION 4 : LA GOUVERNANCE DES PME

4.1. La gouvernance dans une PME, pour qui et pourquoi ?

Les PME sont reconnues pour leur agilité. Celles qui connaissent une croissance rapide et importante sont même reconnues pour être des « gazelles ». Des structures souples, parfois inexistantes, la proximité des marchés et des parties prenantes internes et externes, la centralisation du pouvoir et du processus de décision autour du propriétaire-dirigeant, l'implication des membres de la famille dans la gestion ou dans la propriété de l'entreprise, la capacité à s'organiser avec peu de ressources sont quelques caractéristiques qui distinguent les PME des plus grandes organisations. Comprendre le contexte, on pourrait bien se dire : dans les PME, « la gouvernance, qu'osse ça donner ? ». Et encore plus pour le propriétaire-dirigeant qui, devant le fait, résiste lorsqu'il est question de mettre officiellement en place des mécanismes de « bonne gouvernance » dans son entreprise.

Un peloton d'avocats et de consultants va-t-il nécessairement débarquer dans son entreprise pour lui dire quoi faire, à ses frais de surcroît ? Pourquoi changer une recette qui a fait plus que ses preuves ? Devra-t-il rendre des comptes à un comité consultatif ou à un conseil d'administration, alors que c'est lui le patron ? Pourquoi perdrait-il le contrôle de ses actifs si durement acquis ? Quelle est la valeur ajoutée d'un tel changement ? Voilà quelques questions qu'il peut se poser lorsqu'il saisit dans quelle mesure mettre en place « une bonne gouvernance » lui impose un changement de ses logiques d'actions souvent bien ancrées dans ses paradigmes. Alors pourquoi en parler ? Pourquoi insister sur la mise en place d'une bonne gouvernance dans les PME ? À cette question, deux éléments de réponse nous viennent à l'esprit : assurer la pérennité de nos PME et briser l'isolement de leurs propriétaires-dirigeants.

- **Assurer la pérennité de nos PME**

On oublie souvent qu'une bonne gouvernance, c'est avant tout confier, voire déléguer, les ressources et les pouvoirs aux personnes les mieux placées dans l'organisation pour fournir le service ou le produit attendu. Tout le monde comprend vite que les inventaires risquent d'être mieux gérés par le personnel attiré aux entrepôts que par celui de la comptabilité. A contrario, on

comprend aussi que, lorsque le propriétaire-dirigeant est le seul à entretenir des relations d'affaires avec la clientèle, la banque ou les fournisseurs, cela est hautement à risque pour la survie de son entreprise. Par conséquent, nous croyons qu'une bonne gouvernance dans une PME commence par une prise de conscience du propriétaire-dirigeant quant à la capacité de son entreprise à exister sans lui, ce qui suppose qu'il fasse l'effort de répondre à quelques questions : ¹

- Qu'advient-il de mon entreprise si je suis incapable de m'en occuper demain? Qui prendra les décisions? Le leadership?
- Est-ce que ma vision stratégique est connue? Existe-t-il un plan de mise en œuvre partagé avec les principaux employés et partenaires?
- A-t-on une liste de clients et de fournisseurs ainsi que de leurs besoins et livraisons et qui s'en occupe?
- A-t-on quelques personnes déjà en relation de confiance avec nos clients et fournisseurs?
- Qui doit autoriser quelles dépenses, salaires, bonis?

En bref, une bonne gouvernance, c'est voir si on a la capacité de faire face à certains changements plus ou moins prévisibles dans le temps mais inévitables un jour ou l'autre. Ce qui devrait être une priorité pour tout propriétaire-dirigeant de PME, s'il veut assurer la pérennité de son entreprise.

• **Briser l'isolement**

Une PME est souvent dirigée par un nombre restreint de personnes quand ce n'est pas qu'une seule. Pendant les premières années d'existence d'une petite entreprise, le propriétaire-dirigeant (ou les quelques membres de l'équipe de direction) a un rôle d'« homme-orchestre » qui voit aux orientations stratégiques tout autant qu'à la production, à la mise en marché ou au développement des nouveaux produits ou services qu'il offre. Cela peut se faire assez aisément, à la condition que la croissance ne soit pas trop rapide, ce qui mettrait la PME et son propriétaire-dirigeant en déséquilibre. Pourtant, quelle que soit la courbe de croissance de la PME, trouver de nouvelles ressources, continuer à se démarquer de la concurrence, innover, embaucher du nouveau personnel compétent et créatif et entretenir ses réseaux sont nécessairement les nouveaux défis qui attendent les propriétaires-dirigeants de PME au prochain tournant. Et, nous devons le concéder, cela est beaucoup demandé pour une seule personne! C'est ce qui explique que nous croyions au bien-fondé de la constitution d'un comité consultatif, qui deviendra peut-être un jour un conseil d'administration. Mais, comment faire?

Encore une fois, la réponse est assez simple : pour mettre en place une bonne gouvernance, le propriétaire-dirigeant doit trouver des gens dont les compétences sont complémentaires aux siennes de sorte à pouvoir l'aider à trouver des réponses à ses questions, à le mettre en garde contre certains risques, à le guider vers de nouvelles voies de développement, à pousser plus loin la vision de

¹ Article de Louise Cadieux et Daniel St-Onge. CAS 2011

l'entreprise et à anticiper les enjeux de développement. Autrement dit, dès qu'il met en place un comité consultatif ou un conseil d'administration, le propriétaire-dirigeant de PME n'est plus seul. Il peut partager sa vision, ses plans et ses inquiétudes avec des gens de confiance qui sont là, non pas pour le critiquer et le surveiller, mais pour l'aider.

4.2. UNE DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE POUR LA PME

Les principes de la « bonne » gouvernance ont été façonnés dans le creuset des débats sur les droits des actionnaires et les responsabilités juridiques des conseils d'administration pour la protection des investisseurs dans les entreprises inscrites en bourse.

Au États-Unis, au Canada et un peu partout dans les économies développées, tout au cours des derniers vingt ans, mais avec une intensité décuplée depuis les fiascos de 2001-2002, les commissions des valeurs mobilières ainsi que les bourses ont adopté des principes et des directives concernant la gouvernance des sociétés ouvertes. Enfin, en 2002, le législateur américain inscrit dans une loi (Sarbanes-Oxley) certaines règles de gouvernance précises.

Pour les sociétés inscrites en bourse, la gouvernance comporte la présence d'un conseil d'administration assurant la supervision et le suivi des décisions et de la gestion par les dirigeants d'une organisation.

Toutefois, les entreprises qui ne font pas appel à l'épargne du public, ni ne sont inscrites en bourse, ne sont soumises à aucune obligation juridique ou réglementaire en matière de gouvernance. Nous n'avons pas trouvé de juridiction ayant eu recours à des mesures législatives ou réglementaires pour imposer une modification à la gouvernance des PME non inscrites en bourse (**Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec**)¹

Pour la première fois dans le monde, soutiennent les auteurs du Code Buisse, des recommandations étaient formulées à l'intention des entreprises non inscrites en bourse. Le Code Buisse, de caractère purement incitatif, énonce des principes applicables à toute forme de PME :

- la formulation d'une vision et d'une mission comme cadre de référence pour la direction ;
- un recours judicieux à des conseillers externes ;
- la mise sur pied de structures adaptées pour guider la direction ;
- des cadres de direction performants ;
- la participation d'actionnaires engagés ;
- une collaboration et une interaction sans faille entre le conseil d'administration, le management et les actionnaires.

¹ Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec.mai 2008

Le Code Buisse fait l'hypothèse, fort plausible, que les propriétaires-dirigeants de PME comprendront qu'il est dans leur intérêt bien compris d'adopter des mesures de bonne gouvernance comme celles proposées par le Code Buisse.

La gouvernance d'entreprise est un thème très ancien a été développé aux Etats-Unis dans les années trente, mais le sujet de gouvernance au sein des pme est très totalement absent dans les débats et les recherches dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. Certaines études concluent en outre à une performance économique des petites entreprises supérieure à celle des grandes.¹

Dans un contexte de PME, le rôle de la gouvernance ne devrait pas se limiter à atténuer des conflits d'agence (Williams, 2006). D'autres théories peuvent s'appliquer (Corbetta et Salvato, 2004). La gouvernance des PME peut également s'expliquer par une théorie alternative de nature psychosociale, soit celle du "stewardship" (Davis, Schooman et Donaldson, 1997). Selon cette approche, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés.

Les gestionnaires ne sont pas considérés individualistes et opportunistes mais plutôt collectivistes et pro-organisationnels. Le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de ses activités mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise.

Pour les PME, la gouvernance (ou gouvernement d'entreprise) pourrait mieux se définir comme les "procédure et structure utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière" (Ménard, 1994, p.180).

Mais, comme dans le cas des sociétés par actions, une forte concentration de propriété peut également engendrer l'enracinement des actionnaires dont le contrôle est indélogeable et laisser place à l'expropriation des autres parties prenantes (Stanwick et Stanwick, 2005).

Le rôle de la gouvernance des PME doit donc également considérer la défense des intérêts des parties prenantes (Antheaume et Honore, 2002; Corbetta et Salvato, 2004). Cela peut s'avérer encore plus vrai dans le cas des entreprises familiales. En effet, dans les PME familiales, même si certains membres de la famille peuvent être impliqués dans l'entreprise, certains autres membres de la famille peuvent être en voie de s'impliquer. Ils peuvent occuper des fonctions dans l'entreprise, être trop jeunes et aux études, être à acquérir de l'expérience dans d'autres entreprises ou être des actionnaires passifs mais intéressés.²

¹ Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Article. Université de Bourgogne, Dijon

² François BROUARD & Jackie DI VITO. « IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME ».article. Belgique. 2008

Pour les fins des PME, nous pouvons définir la gouvernance comme étant un ensemble de rapports entre un propriétaire-dirigeant et un groupe de personnes réunies en un conseil consultatif ou un conseil d'administration. Ces personnes, majoritairement indépendantes de la direction et de l'actionnaire de contrôle, ont accepté d'appuyer ce propriétaire-dirigeant de leur expertise et de leur expérience pour améliorer les décisions et assurer la croissance durable de l'entreprise.¹

4.3. CONFLITS D'AGENCE DIFFÉRENTS

Quatre conflits d'agence potentiels peuvent émerger de la relation actionnaires-gestionnaires, soit la différence de l'horizon temporel qui les associe à l'entreprise, la différence entre leurs préférences au niveau du risque, l'aversion à l'effort des gestionnaires et la consommation des actifs de la société pour des fins personnelles. Ces conflits peuvent se présenter particulièrement au sein de sociétés à structure de propriété dispersée puisque le niveau de l'asymétrie informationnelle entre les actionnaires et les dirigeants est très élevé et l'effort des gestionnaires n'est pas directement observable.

Pour pallier ces différents conflits d'agence, plusieurs mécanismes de gouvernance ont joué un rôle important pour assurer l'alignement des intérêts entre les actionnaires et les gestionnaires.

Dans cette optique, la gouvernance des sociétés peut se définir comme étant "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire"

(Charreaux, 1997, p.24).

Les sources de conflits ne sont pas forcément les mêmes dans le cas des PME puisque les structures de propriétés sont variées et la dissociation propriété-contrôle est moins fréquente

(Chua, Steier et Chrisman, 2006). En effet, dans la plupart des cas, des PME, surtout celles de premières générations, sont détenues par quelques actionnaires qui contrôlent l'entreprise et qui sont généralement actifs dans la gestion de celle-ci. Le niveau d'asymétrie informationnelle est très faible voir inexistant puisque les actionnaires-dirigeants occupent souvent les postes de direction de l'entreprise. Ainsi, certains conflits d'agence associés à l'effort et à la consommation personnelle des actifs ne sont donc pas très susceptibles de faire surface au sein des PME.

De plus, le problème d'horizon ne devrait généralement pas se manifester dans les PME puisque l'horizon temporel associant les gestionnaires à la PME qu'ils gèrent peut s'étendre sur 15 à 25 ans comparativement à 3 ou 4 ans dans le cas des grandes sociétés ouvertes (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Finalement, les préférences au risque devraient être similaires pour les gestionnaires et les actionnaires des PME puisqu'ils ont d'importantes parts de capital (financier ou humain) investies dans l'entreprise. Toutefois, lorsque le gestionnaire qui contrôle la PME est

¹ Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec.mai 2008

indépendant des actionnaires qui en détiennent la propriété et que ces actionnaires sont externes à l'entreprise, il se peut que certains des conflits d'agence se manifestent (Lubatkin, Ling et Schulze, 2007).

Dans un tel contexte, la plupart des mécanismes de gouvernance conçus pour les sociétés ouvertes pourraient s'appliquer pour atténuer les conflits.

4.4. LES SPÉCIFICITÉS DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES PME

L'intérêt pour la gouvernance s'attarde davantage aux grandes sociétés Ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME) (Cerrada et Janssen, 2006). Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est toute fois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle (Welsh et White, 1981). Face à l'importance des PME et des PME familiales et de leurs spécificités, il est donc pertinent d'examiner leur gouvernance à la lumière des mécanismes développés pour les sociétés ouvertes. L'objectif de cette recherche conceptuelle est de déterminer les mécanismes internes et externes de gouvernance applicables au sein des PME, en distinguant les PME concentrées, les PME familiales et les sociétés diffuses.

4.4.1. SPÉCIFICITÉS DES PME

En comparant les sociétés ouvertes, qui font davantage l'objet de codes de gouvernance, et les PME, il y a lieu de constater que les PME tout comme les sociétés ouvertes ne sont pas des groupes homogènes. L'hétérogénéité des PME est un phénomène reconnu (Torres, 1997; Torres et Julien, 2005). Il existe donc des différences à l'intérieur même du groupe des PME.

Les PME peuvent se distinguer selon leur taille (Cerrada et Janssen, 2006). Il y a les moyennes entreprises (ME), les petites entreprises (PE) et les très petites entreprises (TPE). Les PME peuvent aussi se distinguer selon le cycle de vie dans lequel elles se situent.

Une PME est fort différente si elle est dans sa phase de démarrage, dans sa phase de croissance, sa phase de maturité et sa phase de décroissance. Une PME de première génération est fort différente d'une PME ayant subi plusieurs transmissions au fil des générations (Cerrada et Janssen, 2006). Ces transmissions peuvent amener un plus grand nombre d'actionnaires, que ce soit des héritiers de la même famille (frères, sœurs, cousins) ou des actionnaires minoritaires. Le nombre d'actionnaires et leur provenance peuvent représenter une autre variable distinctive. Il peut s'agir d'un petit nombre d'actionnaires provenant de la même famille ou de l'extérieur de la famille ou d'un grand nombre d'actionnaires. Les PME peuvent se diviser selon leur modèle d'affaires entre les PME locales, les

PME exportatrices, les PME innovantes et les PME globales (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003)¹. Le secteur d'activité peut également constituer une variable permettant de distinguer les PME. Les caractéristiques de la spécificité des PME peuvent se regrouper autour de cinq spécificités.

La spécificité Environnementale porte sur l'incertitude face à l'environnement technologique et à la vulnérabilité envers les forces de la concurrence.

La spécificité organisationnelle porte sur la structure peu formalisée et sur la pauvreté des ressources. La spécificité décisionnelle souligne un cycle de décision stratégique davantage à court terme, un processus davantage réactif, intuitif, avec peu de formalisation. La spécificité psychosociologique mentionne le rôle dominant de l'entrepreneur et la centralisation de la gestion. La spécificité des systèmes d'information souligne le stade peu complexe et organisé des systèmes d'information. En utilisant la structure de propriété, qui est d'ailleurs un concept utilisé fréquemment dans les études sur la gouvernance (Daily, Dalton et Rajagopalan, 2003).

Il y a trois grandes catégories de sociétés, soit les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales. Cela sera utile lors de la préparation des tableaux comparatifs. Nous définissons les sociétés diffuses comme toute entreprise dont l'actionnariat est dispersé sans présence d'actionnaires détenant des parts importantes d'actions votantes. Les sociétés ouvertes, qui sont cotées en bourse, impliquent un grand nombre d'actionnaires, certains pouvant gérer ou non l'entreprise. En général, il y a un grand nombre d'actionnaires qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise. Pour le classement, lorsqu'une PME est constituée de multiples actionnaires externes à l'entreprise, nous considérons ces PME comme sociétés diffuses puisque les conflits d'agence de ces PME devraient être similaires à ceux des sociétés ouvertes à actionnariat diffus. La deuxième catégorie de sociétés, que nous identifions de PME concentrées, sont des PME contrôlées par un ou un petit nombre d'actionnaires détenant la majorité des actions votantes. De façon générale, une grande partie des PME sont constituées de structures de propriété concentrées. Nous identifions une dernière catégorie de PME, soit les PME familiales définies comme étant des PME concentrées dont le contrôle est détenu par plusieurs membres d'une même famille (Bartholomeusz et Tanewski, 2006; Carney, 2005). Les PME familiales représentent un groupe où les liens familiaux et le niveau de confiance mutuelle sont au centre de l'application de mécanismes de gouvernance.

¹ François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

4.4.2. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME

La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires (Weir, Laing et McKnight, 2002). Bien que ces mécanismes soient identifiés pour la gouverne des sociétés ouvertes, certains d'entre eux peuvent très bien s'appliquer aux PME. Alternativement, les mécanismes de la gouvernance peuvent aussi se visualiser en divers systèmes comme les conseils d'administration, les systèmes organisationnels et les systèmes stratégiques (CMA Canada, 2002; Gregory, 2001; Monks et Minow, 2004; Thompson, 2002; Vinten, 1998). Par rapport à la classification externe-interne, cette dernière classification permet de situer dans quel système le mécanisme de gouvernance s'intègre. Les systèmes liés au Conseil d'administration représentent le premier groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons le type de Conseil, les rôles et responsabilités du Conseil, la taille du Conseil, le nombre de ses comités, le rôle et les responsabilités des différents comités, la structure des comités, l'indépendance des comités, la sélection et l'élection des membres du Conseil et des comités, la fréquence des réunions, la répartition entre des membres internes versus externes, l'indépendance des membres, leur expertise et expérience, leurs valeurs, leur éthique, la culture du Conseil, le leadership au sein du Conseil, son fonctionnement, sa mission, sa vision, la planification de la relève, la rémunération et l'évaluation de la performance des membres du Conseil, l'identification des besoins des parties Prenantes, la description des tâches du Conseil et de la direction et la communication de l'information au Conseil. Les systèmes organisationnels représentent le deuxième groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons les ressources financières, humaines et physiques, la structure organisationnelle, le leadership organisationnel, l'éthique d'organisation, la responsabilité des membres du Conseil et des dirigeants, la rémunération et l'évaluation de la performance des dirigeants et du personnel, la divulgation à propos de l'organisation, la gestion des risques, la gestion des crises et la communication de l'information dans l'organisation. Les systèmes stratégiques représentent le troisième groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons la planification stratégique, le modèle d'affaires, la gestion des risques, la gestion des crises, la mesure de la performance, les processus de changement organisationnel, les processus d'obtention de l'information stratégique. Examinons maintenant les mécanismes selon les catégories des mécanismes externes et internes.¹

¹ François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

4.4.2.1. Les mécanismes externes de gouvernance

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents éléments provenant de l'environnement externe de la société qui contribuent à minimiser les actions opportunistes des gestionnaires. Parmi ces mécanismes, nous comptons le marché des produits, le système légal de protection des investisseurs, le marché des prises de contrôle des sociétés, le marché des dirigeants et l'éthique et la morale.

a)- Le marché des produits

La présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des gestionnaires (Burke, 2002). Que ce soit des sociétés diffuses ou des PME, les entreprises ne pouvant demeurer compétitives dans l'évolution de leurs produits ou services, peuvent facilement perdre la position qu'elles occupent sur le marché des produits et éventuellement faire faillite. Ainsi, la présence des forces concurrentielles du marché des produits est en soi un mécanisme pouvant discipliner les gestionnaires à prendre des décisions optimales pour l'organisation qu'ils gèrent afin d'assurer sa continuité.

b)- Le système légal de protection des investisseurs

Le système légal d'un pays prévoit des lois et de la réglementation visant à protéger les droits des investisseurs contre des tentatives d'expropriation. L'existence de telles lois a un rôle disciplinaire sur le comportement des gestionnaires en limitant les actions opportunistes lorsque de telles actions mènent à l'expropriation des investisseurs. La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999) définissent la structure légale comme un ensemble de lois protégeant les investisseurs et ils soulignent que l'existence même de telles lois ne suffit pas pour être qualifiée de mesure disciplinaire. L'efficacité de ce mécanisme de gouvernance est associée au renforcement de ces lois par des réprimandes données aux initiés qui entravent les lois en vigueur.

Les règles comptables et de certification édictées par la profession comptable constituent des balises à respecter pour assurer une certaine forme de normalisation des états financiers des sociétés. Le mandat de vérification comptable et l'indépendance du vérificateur peuvent jouer un rôle comme mécanisme de gouvernance. La publication de Codes de gouvernance, davantage orientés vers les sociétés ouvertes et publiés dans plusieurs cas par les commissions de valeurs mobilières, vise à donner aux sociétés certaines règles à suivre pour gérer leur gouvernance. Une exception est le Code Buisse publié en Belgique et qui vise les PME (Cerrada et Janssen, 2006; Code Buisse, 2005). Les règles de la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis peuvent se situer dans ce type de mécanisme. Le système de protection légale des investisseurs pourrait avoir des répercussions sur le développement économique d'un pays. La Porta *et al.* (1999) affirment qu'un

système rigoureux de protection légale contribue à la croissance économique des nations permettant aux sociétés de recourir plus aisément au financement sur le marché des capitaux. Lorsque le système de protection légale des investisseurs est mis en application de façon rigoureuse dans un pays, les gestionnaires connaissent bien leur responsabilité civile envers les actionnaires ainsi que les conséquences qu'ils pourraient subir s'ils allaient à l'encontre de ces lois. La chute de la société Enron en décembre 2001 constitue un bel exemple des conséquences que les responsables de la gestion des sociétés peuvent subir suite à des actes de mauvaise foi à l'égard des actionnaires.

Le système légal de protection des investisseurs vise tout d'abord les actionnaires minoritaires des sociétés ouvertes mais pourrait s'appliquer aux PME qui ont recours au financement externe tel que les investisseurs de capital de risque. Avec des lois bien ancrées et appliquées, les entreprises se doivent de s'y conformer afin d'éviter des conséquences légales importantes

c)- Le marché des prises de contrôle des sociétés

Le marché des prises de contrôle corporatives est un mécanisme de gouvernance très actif dans les pays où les titres sont liquides, tels que les États-Unis et la Grande Bretagne. Pour identifier des cibles potentielles, les acquéreurs surveillent de près les sociétés moins performantes. En effet, lorsque la performance d'une société se détériore, les acquéreurs peuvent bénéficier d'une transaction d'acquisition moins coûteuse. Ce mécanisme ne s'applique généralement pas aux PME lorsque le contrôle des actionnaires est indélogeable. Cependant, lorsque les structures de propriété des PME sont caractérisées par plusieurs actionnaires détenant des parts égales du capital ou lorsque l'heure de la succession a sonné, il se pourrait que les PME soient également des cibles potentielles.

d)- Le marché des dirigeants

Le marché actif des dirigeants est un autre facteur qui motive les gestionnaires à promouvoir des activités contribuant à la croissance d'une société. En effet, dans un marché actif de dirigeants, il est dans l'intérêt des gestionnaires de ne pas nuire à la bonne performance des sociétés afin de montrer aux employeurs potentiels leurs qualités managériales. Les gestionnaires considérant donc que leur performance affectera leur opportunité d'emplois futurs, seront motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour la création de valeurs des actionnaires (Fama, 1980).

Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants peut constituer un mécanisme de gouvernance efficace. La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés pour occuper les postes de cadre dans certaines sociétés motive les gestionnaires de ces sociétés à bien gérer les activités selon les attentes des actionnaires. Ainsi, les gestionnaires craignant d'être facilement remplacés s'ils ne réussissent pas à diriger les sociétés selon les

objectifs des actionnaires seront moins susceptibles de se comporter de façon opportuniste. Ils géreront donc les sociétés de manière optimale pour garder leur position.

e)- L'éthique et la morale de la société (environnement externe)

L'éthique et la morale de la société (environnement externe) correspondent à une philosophie de gestion qui se situe au-dessus des règles particulières. Ces règles s'appliquent ou devraient s'appliquer autant aux sociétés ouvertes qu'aux PME. Avec les récents scandales financiers, le niveau d'éthique est plus élevé que par le passé.

4.4.2.2. Les mécanismes internes de gouvernance

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites) (Boujenoui et Zeghal, 2006). Parmi les différents mécanismes internes de gouvernance, on compte les croyances et les valeurs de l'organisation, les conseils d'administrations, les conseils consultatifs, les conseils de famille, les régimes de rémunération, les systèmes de gestion et la structure de propriété.¹

a)- Les croyances et les valeurs

Le système de croyances et les valeurs d'une entreprise intègrent la confiance, l'éthique personnelle, la culture, la philosophie de gestion en général (Steier, 2001). Ces mécanismes s'appliquent généralement aux PME. Les croyances et les valeurs sont peut-être plus présentes dans les PME familiales, car elles incluent les valeurs familiales en plus de celles de l'entreprise.

b)- Les conseils d'administration

Le rôle et la composition des conseils d'administration représentent un mécanisme majeur de gouvernance (Bozec, 2005). Du moins, c'est ce qui ressort de l'étude des codes de gouvernance qui placent l'accent sur les conseils d'administration (Gregory, 2001). Les deux rôles principaux du conseil d'administration consistent en la gestion et la discipline des gestionnaires ainsi qu'en l'élaboration des stratégies des sociétés (Charreaux, 1997). En effet, le conseil d'administration a l'autorité légale d'engager et de congédier les gestionnaires. De plus, ayant également la responsabilité d'élaborer les stratégies des sociétés, le conseil d'administration peut intervenir dans les décisions majeures prises par les gestionnaires (Byrd, Parrino et Pritsch, 1998; Fama et Jensen, 1983). Le conseil d'administration est également responsable de déterminer la rémunération des gestionnaires et d'élaborer les contrats de rémunération. Toutes ces responsabilités étant confiées au conseil d'administration, les administrateurs qui en font partie sont mandatés de gouverner la société dans le meilleur intérêt des actionnaires. Le rôle du conseil d'administration est le même pour toutes les sociétés, mais sa constitution diffère d'une société à l'autre. Les différentes structures du conseil d'administration occasionnent des inefficacités dans le rôle de gouvernance

¹ François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

puisque les administrateurs, par manque d'indépendance, n'agissent pas toujours dans l'intérêt des actionnaires. La littérature soulève fréquemment l'importance de l'indépendance des membres du conseil d'administration. À cet effet, les études s'intéressent particulièrement à l'impact de la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration versus la proportion de membres internes ainsi que le poste de présidence du conseil d'administration occupé par le gestionnaire versus un membre indépendant. Les preuves empiriques vérifiant l'impact des administrateurs tant externes qu'internes sur la performance des sociétés sont toutefois très mitigées dans la littérature (Agrawal et Knoeber, 1996; Byrd et Hickman, 1992; Core, Holthausen et Larcker, 1999; Hill et Snell, 1988). Un conseil d'administration est souvent plus rare dans les PME (Allali et Fillion, 2002; Blumentritt, 2006; Fiegenger, Brown, Dreux et Dennis, 2004). Dans un contexte de PME, le conseil d'administration est souvent composé des actionnaires et constitue une formalité pour approuver les décisions de l'entreprise (Ford, 1988). Toutefois, les actionnaires des PME ne sont pas toujours ceux qui dirigent l'entreprise. Dans un tel contexte, le rôle du conseil d'administration des PME diffère peu de celui des conseils d'administration des sociétés ouvertes. Le conseil d'administration veillera alors sur les activités des gestionnaires, élaborera les stratégies organisationnelles et sera l'intermédiaire entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

c)- Les conseils consultatifs

Compte tenu de l'absence des conseils d'administration dans plusieurs PME, il existe des conseils consultatifs qui jouent un rôle consultatif pour les dirigeants de PME (St-Cyr et Richer, 2003). Le nombre de rencontres et leur fréquence peuvent influencer l'utilité de tels conseils

d)- Les conseils de famille

Dans le cas des entreprises familiales, il est souvent recommandé d'avoir un Conseil de famille (St-Cyr et Richer, 2003). Les rencontres permettent une discussion entre les membres de la famille et les membres du Conseil de famille. Une charte familiale permet de préciser les règles qui seront utilisées lors des prises de décisions.

e)- Les régimes de rémunération

L'objectif des régimes de rémunération est d'établir une rémunération juste et intéressante pour garder les bons gestionnaires dans la société, tout en les motivant à prendre des décisions favorisant la création de valeur aux actionnaires. Dans les régimes de rémunération, trois modes de rémunérations sont utilisés pour solutionner les différents problèmes d'agence existant entre les gestionnaires et les actionnaires. Ces trois modes de rémunération sont constitués de bonis à la performance, d'actions de la société ainsi que d'options d'achat d'actions. Dans les sociétés

ouvertes, chacun de ces modes de rémunération est utilisé pour solutionner un problème d'agence particulier. Etant donné que le niveau d'asymétrie informationnelle est généralement négligeable au sein des PME, les contrats de rémunération ne tiennent pas compte des risques associés aux conflits d'agence. Les régimes de rémunération peuvent être élaborés pour récompenser les efforts observables des gestionnaires. De plus, l'octroi d'actions ou d'options d'achat d'actions pourraient solidifier le sentiment d'appartenance des gestionnaires et orienter davantage leurs efforts vers la création de valeur des entreprises.

f)- Les systèmes de gestion

Les systèmes de gestion permettent de mieux gérer l'entreprise. Dans ce groupe de mécanismes, l'on retrouve les systèmes comptables, les états financiers, les budgets, le plan stratégique, la vision et la mission, les politiques et directives, les contrôles internes, les règles et procédures, les systèmes de gestion des risques, la résolution de conflits, la gestion de crise, le plan de continuité, les assurances (Pesqueux, 2005). Ces mécanismes sont présents dans l'ensemble des entreprises. Une différence réside parfois dans la présence ou l'absence de certains mécanismes dans les PME. Selon le type de PME et souvent la taille des PME, les systèmes de gestion varieront. Par exemple, les très petites entreprises auront des systèmes comptables bien moins développés que les moyennes entreprises, bien qu'elles se situent toutes les deux dans le groupe des PME.

g)- La structure de propriété

La concentration de propriété est considérée comme un mécanisme de gouvernance interne dans la littérature en gouvernance. La structure de propriété, qu'elle soit détenue ou non par la famille, joue un rôle dans la gouvernance. L'existence de convention entre actionnaires est particulièrement importante dans les PME. Un plan de succession permet de voir comment la transmission d'entreprise et la succession aura lieu (Cadieux et Lorrain, 2003). Son importance dépend du moment anticipé pour le transfert de l'entreprise.

Le Tableau 2 résume les mécanismes externes et présente une comparaison de leur application pour les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales.

Tableau 2
Mécanismes externes de gouvernance

Sociétés diffuses	PME Concentrées	PME familiales	
++	++	++	Le marché des produits et services
			Le système légal de protection des investisseurs
++	+	+	Lois et réglementation
++	+	+	Profession comptable
++	+	+	Vérificateur comptable Externe
++	-	-	Indépendance du vérificateur
++	-	-	Codes de gouvernance
++	-	-	Règles SOX Sarbanes-Oxley
+	-	-	Le marché des prises de contrôle des sociétés
+	-	-	Le marché des dirigeants
+	+	+	L'éthique et la morale de la société

Note : ++ = présence plus importante, + = présence importante, - = présence moins importante

Source : François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

Le Tableau 3 résume les mécanismes internes et présente une comparaison de leur application pour les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales.

Tableau 3
Mécanismes internes de gouvernance

Sociétés diffuses	PME Concentrées	PME familiales	
			Les croyances et les valeurs
+	++	++	-Système de croyances et de valeurs
+	+	+	-Confiance
+	+	+	-Éthique
+	+	+	-Culture
+	+	+	-Philosophie de gestion
			Les conseils d'administration
++	+	-	-Assemblée des actionnaires
++	+	+	-Établissement d'un conseil d'administration
++	+	+	-Rencontres régulières entre les membres du conseil d'administration
++	+	+	-Conseil d'administration avec des membres externes à la famille
++	+	+	-Proportion administrateurs indépendants
++	+	+	-Comités du conseil d'administration (vérification, rémunération, nomination)
++	+	+	- Limite sur l'âge des membres du conseil d'administration
++	+	+	- Limite du mandat des membres du conseil d'administration
++	+	+	- Séparation des tâches de président du conseil d'administration et PDG
++	+	+	- Mix administrateurs conseils d'administration indépendants
+	+	+	- Ordre du jour précis des rencontres
+	+	+	- Utilisation de conseillers externes

			Les conseils consultatifs
-	+	+	- Établissement d'un conseil consultatif
-	+	+	- Rencontres régulières entre les membres du conseil consultatif
			Les conseils de famille
-	-	++	- Établissement d'un conseil de famille
-	-	++	- Assemblée familiale / Forum familial
-	+	++	- Rencontres régulières entre les membres de la famille
-	+	++	- Rencontres régulières entre les membres du conseil de famille
-	+	++	-Charte familiale
-	+	++	- Rencontre de l'assemblée familiale
			Les régimes de rémunération
++	+	+	- Système de rémunération
++	+	+	-Incitatifs monétaires
			Les systèmes de gestion
++	+	+	- Plan d'affaires
++	+	+	-Systèmes comptables
++	+	+	- États financiers
++	+	+	- Budget
++	+	+	- Plan stratégique
++	+	+	- Vision et mission
++	+	+	- Politiques et directives
++	++	+	- Contrôles internes
++	+	+	- Règles et procédures
++	+	+	- Système de gestion des risques
+	+	+	- Résolution de conflits
+	+	+	- Gestion de crise
+	+	+	- Plan de continuité
+	+	+	- Assurances
			La structure de propriété
++	+	+	- Structure de propriété
+	+	++	- Propriété par la famille
+	++	++	- Convention entre actionnaires
+	+	++	- Planification successorale

Note : ++ = présence plus importante, + = présence importante, - = présence moins importante

Source : François BROUARD & Jackie DI VITO. op.cit

SECTION 5 : La relation actionnaires-dirigeants

Dans le cas des PME, on considère souvent un peu hâtivement que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits, ce qui est apparemment logique puisqu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction. Pour mieux comprendre le comportement des PME, il faudrait nuancer cette conclusion pour tenir compte du fait que les PME sont organisées selon différents statuts juridiques. Certaines d'entre elles ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers, lorsqu'elles sont introduites sur le Second ou le Nouveau marché ; dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles. La même situation survient dans des cas plus habituels, par exemple lorsque la gestion est déléguée à un dirigeant extérieur à la famille ou lors de dissensions au sein de l'actionnariat familial. Cependant, dans la plupart des situations, ce conflit entre actionnaires et dirigeants peut être considéré comme faible et il est assez logique que l'analyse du système de gouvernance des entreprises reste sommaire sur ce point. Le marché financier, sauf exception, ne joue aucun rôle et il est donc normal que l'on n'ait pas, dans le cadre des PME, de développements consacrés au rôle régulateur de ce marché. Quant au marché des dirigeants, son rôle reste également mineur, l'essentiel de la carrière des dirigeants de PME restant principalement interne en raison de l'association au capital. Enfin, le rôle du conseil d'administration des PME peut être également considéré comme symbolique car on ne peut justifier, dans la plupart des cas, son intervention pour discipliner les dirigeants, ces derniers étant les principaux actionnaires. On peut, cependant, continuer à justifier son rôle pour prodiguer des conseils aux dirigeants.¹

SECTION 6 : Les relations entreprise-créanciers et entreprise-salariés

Si on écarte la relation actionnaires-dirigeants, principale dans les grandes sociétés, il apparaît que, pour analyser la gouvernance des PME, il faille se recentrer sur d'autres types de relations, notamment celles qui lient l'entreprise aux créanciers et aux salariés, ou encore, celles de sous-traitance. Ainsi, la relation banque/entreprise ou les relations de crédit interentreprises apparaissent comme les supports de mécanismes disciplinaires plus contraignants que les relations avec l'actionnariat. Un point important dans l'analyse de la gouvernance est de savoir si la régulation de la relation créanciers/entreprise, telle qu'on la rencontre en France, peut-être considérée comme optimale au vu des objectifs divergents de protection des intérêts des créanciers et du souci légitime du dirigeant de disposer de la latitude maximale. Cet aspect concerne notamment la question de la capacité du système réglementaire français à résoudre les difficultés des entreprises. Paradoxalement, alors que ce système a évolué pour assurer une meilleure survie des entreprises, on

¹ Gérard CHARREAUX. « LA GOUVERNANCE DES PME-PMI ». Article. Université de Bourgogne, Dijon

constate selon certaines études comparatives récentes, qu'il conduit à un des taux d'échec le plus élevé au niveau international.

Une autre relation, également centrale dans l'analyse de la gouvernance des PME, semble être la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés. Sans rentrer dans les détails, il apparaît que celle-ci présente certaines spécificités dans les petites entreprises. L'investissement spécifique (c'est-à-dire non réutilisable en dehors de l'entreprise) en capital humain est plus important dans les PME. Cette situation crée un double risque : d'une part, le salarié risque d'être particulièrement spolié en raison de l'étroitesse du marché interne du travail (il est plus difficilement réemployable à un autre poste) mais aussi de celle du marché externe à cause des problèmes de localisation. D'autre part, le risque existe pour l'entreprise, dont les compétences clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié. Il existe des mécanismes contractuels et légaux pour gérer cette situation, mais également des mécanismes formels et informels, mis en place au sein des PME. La nature et le mode de fonctionnement de ces mécanismes ont, bien entendu, une influence sur la latitude managériale et sur la performance.

Ces quelques éléments rapidement posés, même s'ils demandent à être prolongés et précisés, montrent qu'il est possible de décrire le système de gouvernance de la PME, d'identifier ses spécificités, et de cerner le degré de latitude dont disposent les dirigeants dans leur gestion. Ainsi, un axe de recherche, particulièrement intéressant, consisterait à évaluer le degré de latitude décisionnelle dont disposent les dirigeants dans les différents secteurs ou dans les différentes nations, ce qui permettrait de mieux comprendre la formation de la performance. Une telle étude, comme le révèle l'exemple des grandes entreprises, reste cependant complexe en raison de l'imbrication des différents mécanismes de gouvernance et de leur caractère substituable ou complémentaire.

SECTION 7 : Importance de la gouvernance d'entreprise pour les PME

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise. Toutefois, la définition la plus appropriée qui est plus pertinente pour les entreprises petites et moyennes entreprises (PME) décrit la gouvernance d'entreprise comme «un ensemble de règles, règlements et structures qui visent à atteindre une performance optimale en mettant en œuvre appropriée des méthodes efficaces pour atteindre les objectifs d'entreprise ».

Les lignes directrices de l'objectif de la gouvernance d'entreprise pour atteindre une plus grande transparence, d'équité et tenir la direction exécutive de l'organisation responsable devant les actionnaires. Ce faisant, la gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la protection des actionnaires et, dans l'intervalle, dûment compte de l'intérêt de l'organisation dans son ensemble, sans préjudice des droits des travailleurs. Alors que la haute direction doit avoir un niveau raisonnable de pouvoir pour diriger l'entreprise, la gouvernance d'entreprise veille à ce que ces pouvoirs sont fixés à des dimensions pratiques afin de minimiser les abus d'autorité pour servir des objectifs pas nécessairement dans le meilleur intérêt des actionnaires. Par conséquent, il fournit un cadre pour maximiser ses profits, en encourageant les investissements et éventuellement, créer plus d'emplois.

En règle générale, la gouvernance d'entreprise met en évidence deux grands principes:

A. de surveillance et de contrôle sur la performance du management exécutif et les orientations stratégiques

B. Responsabilité de la direction aux actionnaires

Pour cette raison, les principes de gouvernance d'entreprise applicables à ceux qui assument la responsabilité ultime du succès ou l'échec de l'organisation. D'autre part, il est impératif de comprendre que la mise en œuvre correcte de bonne gouvernance d'entreprise ne garantit pas nécessairement la réussite de l'organisation. Pendant ce temps, une pratique mauvaise gouvernance d'entreprise est certainement un syndrome commun provoquer une panne dans de nombreuses organisations.

Il est intéressant de savoir qu'une enquête récente a révélé que plus de 48% des investisseurs sont prêts à payer prime supplémentaire sur les prix de stock pour les entreprises connues pour la mise en œuvre de saines pratiques de gouvernance d'entreprise, par opposition à d'autres sociétés qui peuvent avoir le même niveau de rentabilité, mais caractérisé par une gestion inefficace ou un enregistrement des pratiques de mauvaise gouvernance.

Le malentendu à propos de PME tient ses racines de la taille et la contribution de ce segment de l'économie. La réalité est PME d'aujourd'hui peut paraître modeste en taille, mais probablement beaucoup d'entre eux ont un potentiel pour grandir et devenir des entités grande à l'avenir. Malheureusement, cette prophétie n'est pas encore bien réalisée et, par conséquent, la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise continue d'être ignorée.

La gouvernance d'entreprise joue un rôle important pour les PME car elle définit le rôle des actionnaires en tant que propriétaires d'une part, et en tant que chefs d'entreprises, d'autre part. Il est préférable de faire à travers un processus qui énonce les règles de gouvernance et des lignes directrices. Elles visent à aider toutes les parties à comprendre la façon de gérer l'organisation. En conséquence, les conflits internes seraient mieux gérées et plus d'attention donnée à la réalisation des objectifs de croissance et la rentabilité de soutien.

Il ya au moins trois raisons pour les entreprises petites et moyennes entreprises à se montrer plus d'intérêt à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise:

A. Les bonnes pratiques de gouvernance d'ouvrir la voie aux entreprises de se développer ou attirer des investisseurs supplémentaires comme alternative à la levée de capitaux par des emprunts auprès des banques à un coût élevé. En outre, les entreprises peuvent envisager d'aller public par introduction en bourse.

B. La bonne pratiques gouvernance entraînent une amélioration des systèmes de contrôle interne qui se traduit par une plus grande responsabilisation et une meilleure rentabilité. Celui-ci est attribué à des contrôles renforcés qui minimisent la probabilité de fraud pertes.

C. La gouvernance d'entreprise veille à ce que les actionnaires sont libérés de fonctions exécutives et administratives. En conséquence, les conflits entre les propriétaires d'entreprises qui assument des rôles de direction dans l'organisation seraient réduits à une plus large mesure en particulier dans les organisations appartenant à petit nombre d'actionnaires où la distinction entre la propriété et la capacité de gestion est floue.

La levée de capitaux a été pendant longtemps considéré comme le défi majeur que rencontrent les PME. Le vrai défi est l'absence de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise dans de telles organisations. Par conséquent, il serait difficile d'accéder à des sources de financement auprès des banques ou des investisseurs.

Le plus grand défi pour les entreprises petites et moyennes entreprises est de savoir jusqu'où ils peuvent faire face à la conjoncture externe et interne des problèmes qui menacent leur capacité à survivre. Des sondages indiquent qu'un tiers de cette catégorie d'entreprises effondrement après trois ans pour les raisons suivantes:

- Absence de planification et de réflexion prospective

leadership et des compétences insuffisantes de gestion au niveau de la haute direction

- Le manque de plans d'affaires futurs de la croissance et l'investissement de nouveaux plans

- Problèmes avec les flux de trésorerie

- Incapacité à innover, à présenter des idées pour le développement des affaires et faire face à la constante évolution environnement des entreprises et des conditions économiques

- Un accès insuffisant à l'assistance technique

Si l'on considère les principales raisons pour lesquelles les petites et moyennes entreprises de taille échouent, on peut conclure que la mise en œuvre de gouvernance d'entreprise contribue dans une mesure beaucoup à soutenir les chances pour ces sociétés de bien performer, de grandir et d'adopter un meilleur processus pour la prise de décision. Pour entreprises familiales, la gouvernance d'entreprise améliore l'efficacité de gestion, les limites de conflits internes et les aide à faire la transition de la propriété aux héritiers d'un processus sans heurts.

En pratique, nous devons réaliser que les PME peuvent faire face à plusieurs problèmes dans l'application de cadre de gouvernance d'entreprise qui peut souvent vu exercice coûteux. Par conséquent, il est essentiel que l'examen devrait être accordée à réduire les exigences de conformité et de divulgation et d'introduire des solutions de rechange moins coûteuse financières et administratives qui ces sociétés peuvent se permettre.

Conclusion :

La gouvernance en PME donc est peut être appréhendé en mobilisant à la fois les travaux des théories contractuelles (théorie de l'agence et théorie des couts de transaction), mais aussi la théorie de "stewardship" (Davis, Schooman et Donaldson, 1997). Selon laquelle, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés. Les gestionnaires ne sont pas considérés individualistes et opportunistes mais plutôt collectivistes et pro-organisationnels d'où cette conception motivationnelle de la gouvernance de la PME.

Bien que les mécanismes de gouvernance soient répartis entre ceux externes et ceux internes, certains mécanismes présentent des spécificités dans le cas des PME, alors que le rôle de certains est plus ou moins important selon leur nature. L'existence d'un dilemme

enracinement/transmission représente encore une spécificité dans le cas de la PME étant donnée que l'entrepreneur soucie de réussir la transmission de son entreprise en préparant la succession se trouve dans un contexte qui favorise son enracinement.