

**La structure organisationnelle comme facteur d'influence de la bonne gouvernance des PME : un essai d'analyse à travers une recension de littérature**

SOME Lucain, Doctorant en sciences gestion, Université Aube Nouvelle

---

**RESUME**

Les PME représentent plus de 90% des entreprises à travers le monde. Elles sont cependant confrontées à des difficultés pour assurer leur croissance afin de contribuer réellement aux créations d'emploi et de richesse. Pour y parvenir, elles doivent adopter un mode de gouvernance capable de garantir leur développement. La notion de gouvernance d'entreprise reste une notion controversée de nos jours. Ce qui fait dire à Charreaux qu'il faut aller au-delà du vocabulaire pour spécifier la question à traiter. La gouvernance est un ensemble de règles institutionnelles, officielles ou non officielles, externes ou internes qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée. Cet article a pour objectif de faire une recension de littérature des différentes théories existantes dans le domaine de la gouvernance des entreprises. Plusieurs théories ont été développées en matière de gouvernance d'entreprises. Quatre grands axes de réflexions ont été retenus dans cet article : i) la théorie néoclassique à travers la vision financière qui met l'accent sur la sauvegarde des intérêts des actionnaires, ii) la théorie de l'agence ou théorie contractuelle qui met en lumière les conflits d'intérêts potentiels entre actionnaires et dirigeants, seules les entreprises qui réussissent à concilier ces deux intérêts survivent. iii) les théories de l'apprentissage organisationnel ; Cette théorie soulève les facteurs qui facilitent ou les obstacles à l'apprentissage des individus dans l'organisation. iv) les théories comportementales de la firme qui décrit le processus de prise de décision dans l'entreprise. L'analyse montre que la gouvernance des PME repose sur plusieurs de ces théories et une adaptation est nécessaire pour tenir compte de leurs spécificités à travers la mise en place d'organes internes capable d'assurer le contrôle et d'orientation stratégique

**Mots clés** : bonne gouvernance, PME, théories, recension de littérature

---

## **I. INTRODUCTION**

Les PME constituent plus de 90% des entreprises au Burkina. On retrouve relativement la même proportion dans plusieurs pays d'Afrique, d'Europe et d'Amérique. De par leur nombre, les PME jouent un rôle important dans les économies des différents pays. De ce fait, elles sont perçues comme un complément important à la grande entreprise et une source de création d'emploi (Momouni, 2012).

Au Burkina Faso, on assiste à un rythme élevé de création d'entreprise environ 4 000 entreprises par (CCI, 2013). Cependant, leur contribution à la création d'emploi est en deçà des attentes. Plus de 2 entreprises sur 3 emploient moins de 10 personnes (CCI, 2013). Aussi, les entreprises connaissent des sorts variables dès leur création en ce qui concerne leur survie. En effet, seulement 62% des entreprises ont survécu à leur 3<sup>ème</sup> anniversaire tandis que 38% ne sont pas fonctionnelles (CCI, 2013). La survie de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs. La plus part des créateurs d'entreprise au Burkina Faso ont un niveau d'étude très faible, ce qui explique leur adhésion au secteur informel, 38,56% des créateurs ont au plus le niveau primaire. Les statuts juridiques des entreprises restent dominés par les entreprises individuelles pour 61,1% suivi des SARL pour 34,3% (INSD, 2010). Le choix de ces statuts se justifie par l'origine du capital (familiale) et de la facilité des formalités de constitution. Avec un capital dominé par l'apport familial, la question de la gouvernance d'entreprise se pose. Comment concilier les intérêts de la famille à ceux de l'entreprise ? Cette contreperformance s'expliquerait par plusieurs facteurs dont la gouvernance au sein de ces entreprises.

Le concept de «gouvernance d'entreprise» s'inscrit depuis quelques années comme une nouvelle réalité de la gestion. L'origine du thème se situe dans l'analyse de Berle et Means (1932). Le terme gouvernance apparaît en 1937 dans un article de Ronald Coase intitulé «The nature of the firm». Dans les années 1970, d'autres économistes ont commencé à définir la gouvernance comme étant la mise en œuvre de dispositifs visant à mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché. Toutefois, ce n'est qu'en 1997 que le terme «bonne gouvernance d'entreprise» prend racine lorsque la Banque mondiale reconnaît que le marché ne peut à lui seul réguler les effets pervers de la mondialisation des marchés alors que sévit une crise dans le Sud-Est asiatique.

Selon Charreaux, le gouvernement d'entreprise est « ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui «

gouvernement » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire ». Le gouvernement d'entreprise apparaît alors comme des mécanismes internes et externes destinés à réguler le fonctionnement de l'entreprise ; l'utilisation du qualificatif « bonne » fait penser à une connotation normative de la gouvernance, une situation de référence de la gouvernance dans laquelle les entreprises devraient s'inscrire.

Pour nous, le premier facteur de bonne gouvernance de l'entreprise est son organisation. D'où notre intérêt d'explorer la structure organisationnelle des PME afin de dégager les éléments pouvant influencer sur la gouvernance dans les entreprises.

## **II. QUESTION DE RECHERCHE**

Les problèmes soulevés nous conduisent à poser la question de recherche suivante :

Les structures organisationnelles décrites dans la littérature comme facteurs de bonne gouvernance prennent – elles en compte les spécificités des PME ?

Dans le présent article, nous entendons par structures organisationnelle des PME l'ensemble des organes qui mirent en place pour assurer le fonctionnement de l'entreprise.

## **III. DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Nous avons opté pour une démarche qualitative basée une recension de littérature sur la gouvernance des PME.

Pour cette recherche, nous avons formulé l'hypothèse suivante : La littérature sur la théorie des organisations est applicable aux PME

## **IV. INTERETS DE LA RECHERCHE ET CHOIX DU THEME**

Les recherches sur la bonne gouvernance se sont principalement focalisées sur les grandes entreprises. Au Burkina Faso, les recherches sur la gouvernance des entreprises sont quasi inexistantes à notre connaissance. Cette recherche contribue à enrichir la littérature dans ce domaine.

Quant au choix porté sur les PME, il se justifie par les éléments suivants :

- la proportion importante des PME dans les entreprises en général, plus de 90 % de l'ensemble des entreprises (OCDE, 2002),

- le faible niveau d'organisation des PME (Lucain, 2014),
- La prédominance de la personne du dirigeant,

Cette recherche nous permettra de comprendre la forme d'organisation des PME par comparaison et celle mise en place par les grandes entreprises afin d'établir un lien entre structure organisationnelle et bonne gouvernance.

## **V. LES THEORIES MOBILISEES**

La gouvernance d'entreprise reste une notion controversée de nos jours. Charreaux (2005) indique qu'il faut aller au-delà du vocabulaire pour spécifier la nature des questions traitées. Il note également que : « ....*la popularité grandissante du terme gouvernance fait qu'on emploie de plus en plus abusivement pour désigner le management, c'est-à-dire le gouvernement de l'entreprise par le dirigeant, alors que la gouvernance, pour reprendre l'expression heureuse de Roland Pérez (2003), désigne le « management du management »*

La gouvernance est donc un ensemble de règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Elle comprend des règles officielles et non officielles, édictées par l'entreprise (internes) ou imposées à l'entreprise de l'extérieure (lois de la protection des actionnaires minoritaires). Quant à la notion de bonne gouvernance d'entreprise, elle fait l'objet de beaucoup d'intérêt pour les chercheurs depuis 1997 lorsqu'il a été reconnu que le marché seul ne peut servir de régulateur à la mondialisation face à la crise qui sévit en Asie du Sud - est (Jacqueline, Gilbert, 2010). Aussi, les bouleversements intervenus aux USA (cas de enron), les chercheurs se sont intéressés à la gouvernance en insistant sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les grandes sociétés par actions américaines, les sociétés "managériales" (Moumouni ; 2012). L'entreprise concentre donc en son sein des intérêts qui peuvent être divergents (entre dirigeants et les autres parties prenantes). La séparation entre la propriété et la gestion (dirigeants et propriétaires) a créé l'émergence des nouvelles structures d'entreprises. Ces nouvelles structures sont devenues le centre d'intérêt de plusieurs cadres théoriques. Chaque chercheur oriente ses analyses sous un angle particulier afin de mettre en évidence les particularités liées à sa problématique. Ces cadres théoriques s'articulent autour de cinq (5) théories qui sont i) la théorie néoclassique, ii) la théorie de l'agence, iii) la théorie de l'apprentissage organisationnel, iv) les théories des ressources et de la compétence et v) les théories comportementales de la

firme. Notre analyse porte sur travaux effectués par les chercheurs portant sur ces théories et leurs évolutions.

### **1. La théorie néo-classique**

Cette théorie pose le postulat que le terme gouvernance désigne le mode de gestion des entreprises fondé sur l'articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction (jacqueline, Gilbert, 2010). Dans l'approche financière issue de la théorie néoclassique, l'actionnaire considère la gouvernance comme un mode de gestion des firmes qui prend en compte les intérêts des actionnaires et celui des dirigeants (jacqueline, Gilbert, 2010). Ce qui fait dire à Dherment-Frerer & Bidan, (2007) que la firme est vue comme une « boîte noire » et il y a convergence d'intérêt et symétrie d'information dans la relation actionnaires – dirigeants. Dans cette approche, le critère essentiel de la bonne gouvernance repose sur la protection des intérêts des actionnaires. Cette vision traditionnelle de la gouvernance a été remise en cause par d'autres théories.

### **2. la théorie contractuelle de la firme ou théorie de l'agence**

Jensen et Meckling sont les précurseurs de la théorie de l'agence à travers un texte publié en 1976 dans le journal of Financial Economics (Momouni, 2012). Ces auteurs démontrent que dans toutes les firmes managériales, il existe une divergence d'intérêts potentiels entre les actionnaires et les dirigeants non propriétaires ; les deux étant liés par une relation d'agence. Il y a relation d'agence lorsqu'une personne fait recours à une autre personne pour exécuter une tâche pour son compte. La théorie de l'agence appréhende l'entreprise comme un centre d'intérêts au sein duquel sont conclus divers contrats qui règlementent les relations entre les différentes parties prenantes : actionnaires, dirigeants, cadres et salariés, fournisseurs, clients, banques et autres prêteurs, l'Etat ...). La théorie de l'agence traite de la relation actionnaires/dirigeants considérée comme source potentielle des conflits d'intérêt les plus importants. Pour minimiser ces conflits, chaque entreprise va mettre en place des mécanismes, un système de gouvernement d'entreprise afin de favoriser l'alignement des intérêts des parties. Les entreprises qui réussissent à concilier ces deux intérêts sont censées assurer leur pérennité. Ces mécanismes de gouvernance sont d'ordre interne et externe.

#### **❖ Les mécanismes internes**

Ces mécanismes internes ont fait l'objet de beaucoup de travaux empiriques et portent essentiellement sur le conseil d'administration (Caby et Hirigoyen, 2001 ; André et Schiehl,

2004 ; Charreaux, 1996, 1997) ; Les Administrateurs ont la capacité de révoquer ou de changer les dirigeants. Les travaux de Jensen et Meckling ont porté sur la structure du capital (1976). Ils ont abouti à la conclusion que l'utilisation du mécanisme de « stock option » qui consiste à attribuer des actions aux dirigeants permet d'aligner leurs intérêts à ceux des actionnaires.

#### ❖ **Les mécanismes externes**

Il s'agit des mécanismes qui influencent le comportement des dirigeants dans l'entreprise. Parmi ces mécanismes on peut noter

##### **Le marché du travail**

Fama (1980) décrit comment le marché du travail peut aider les entreprises à contrôler leurs coûts d'agence. En effet, en instaurant un système de rémunération lié à la performance des dirigeants, les entreprises arrivent non seulement à réduire leurs coûts d'agence, mais aussi à garder les meilleurs dirigeants. Faute d'un bon système de rémunération reflétant leur performance, les bons dirigeants seront les premiers à quitter l'entreprise. Parallèlement, un dirigeant qui a enregistré de mauvais résultats par le passé sera moins sollicité par les entreprises performantes.

##### **Les politiques financières de l'entreprise**

Elle mesure la capacité des dirigeants à générer non seulement de la liquidité n également les politiques de réinvestissement des ressources générés. Les liquidités excédentaires générées par les entreprises doivent être retournées aux actionnaires sous forme de dividendes ou de rachat d'actions ou pour un réinvestissement optimal. Toutefois les dirigeants peuvent ne pas agir de la sorte. Ils peuvent allouer ces fonds à des projets non rentables ou les utiliser pour leur propre compte. En l'absence d'un bon système de gouvernance d'entreprise les politiques financières de l'entreprise peuvent être inadéquates (endettement excessif, risques de gaspillage des fonds par les dirigeants).

##### **La réglementation des marchés de capitaux**

Elle est essentielle pour la protection des actionnaires et permet d'assurer une transparence sur le marché des capitaux. L'information financière est diffusée à travers un cadre formel avec les mécanismes de sanction et les restrictions sur les transactions d'initié. En effet, les actionnaires sont généralement nombreux et comprennent des petits ou gros actionnaires. Ce

qui limite les actionnaires individuels à assumer la responsabilité de contrôle et de surveillance des décisions prises par les dirigeants de l'entreprise. De plus, les actionnaires atomistiques sont dispersés géographiquement et mal organisés pour créer, gérer et maintenir une coalition d'actionnaires (Yves Gildas, 2007). De ce fait, la réglementation des marchés de capitaux vient jouer un rôle de surveillance directe pour les actionnaires.

Ainsi, on peut en déduire que 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 (momouni, 2012).

### **3. La théorie de l'apprentissage organisationnel**

L'apprentissage organisationnel constitue depuis plusieurs années un domaine largement exploré en Sciences de gestion (Marc, Laurence, 2006). Les entreprises doivent être capables de réagir/d'anticiper pour faire face à un environnement instable, elles doivent développer une capacité d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel est « *un processus collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances et de pratiques participant au remodelage permanent de l'organisation* » (De la Ville, 1998).

L'objectif de l'apprentissage organisationnel est, pour l'entreprise, d'améliorer l'efficacité de son action collective, de revoir de manière continue son organisation, et par conséquent être plus réactive et performante.

Nous apprenons lorsque nous parvenons à détecter et corriger une erreur. Dans cette perspective, on peut distinguer deux types d'apprentissage (Bateson, 1995 ; Argyris & Schon, 1978 et Mc Gill & al, 1992). Ces deux types d'apprentissage sont tous nécessaires et complémentaires

#### **Le premier niveau d'apprentissage : apprentissage adaptatif ou en boucle simple.**

Les acteurs de l'entreprise, appliquant des solutions connues, résolvent les difficultés quotidiennes sans réellement innover (l'individu, replacé dans la même situation répèterait les mêmes actions, car, se protégeant derrière des « routines défensives », il refuse de se remettre en cause).

## **Le second niveau : l'apprentissage générateur de transformation ou en boucle double**

Il n'est requis que quand la situation l'exige, quand les normes d'apprentissage acquises ne parviennent plus à répondre au nouveau contexte (y compris au contexte interne). Ce type d'apprentissage passe par une remise en question des normes en vigueur et une restructuration du cadre général de référence. On cherche alors à éliminer les erreurs en cascade, les routines défensives.

C'est le passage au niveau 2 qui est proprement un apprentissage organisationnel.

Cette théorie soulever les facteurs qui facilitent ou qui limitent l'apprentissage des individus dans l'organisation et donne lieu à deux usages. Premièrement, en tant qu'outil d'analyse, elle conduit à s'interroger sur les pratiques qui, dans une organisation, empêchent les individus et les collectifs d'acquérir les savoirs et savoir-faire qui leur sont nécessaires pour travailler. Deuxièmement, en tant qu'instrument de gestion, elle peut servir à identifier des « freins » au changement, d'origine cognitive, dans le but de les lever (notamment, en substituant aux pratiques informelles de transmission des connaissances, des systèmes informatiques réputés « gérer les connaissances (Mimouni, 2012).

Dans le cas des PME, le faible niveau d'instruction de ses acteurs ne permet pas d'envisager une anticipation pour un changement réel face à l'instabilité de l'environnement. De ce fait l'apprentissage au sein des PME (surtout familiale) pourrait s'en tenir au premier niveau d'apprentissage compte tenu de leurs ressources limitées.

### **4. la théorie des ressources et des compétences**

Cette théorie repose sur l'idée qu'un ensemble spécifique de ressources et de compétences peut et doit constituer une base, un pilier pour l'élaboration et le choix d'une stratégie (Stratégor 4<sup>ème</sup> édition, 2005).

La théorie des ressources et des compétences regroupe un ensemble de branches, principalement la « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Tece Pisano et Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « *Knowledge Based View* » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996).

Ces approches mettent en avant les ressources intrinsèques de la firme comme facteur de profitabilité des firmes et non pas seulement le secteur. L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes.

Ces divers courants de pensée placent au centre de l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. Il appartient donc à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences clés, de les évaluer dans le contexte de son environnement concurrentiel et développer une stratégie qui de mobilisation de ces ressources autour de cette stratégie.

Les PME disposent en effet des ressources limitées (financières, matérielles et humaines).

### **5. La théorie comportementale de la firme**

Les travaux de Cyert et March (1963) sont désignés sous l'appellation « théorie comportementale de la firme ». Selon lesquels il existe un consensus sur les objectifs globaux mais pas sur les objectifs locaux des différentes composantes de l'organisation. La théorie comportementale de la firme cherche à rendre compte d'une réalité économique avec les comportements comme objet d'analyse essentiel. Pour ce faire, elle analyse d'une part la nature des relations qui se nouent entre les individus et des groupes qui composent la firme et d'autre part, elle met l'accent sur la façon dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise. Son positionnement est qualifié de néo-rationaliste par opposition au modèle rationaliste de l'économie néo-classique.

L'analyse de la théorie comportementale de la firme peut être abordée au travers de deux concepts : la conception holistique et la conception interactionniste (Leray, 1999)

- La conception holistique de l'organisation consiste à se référer à l'organigramme formel et à prendre en compte la décomposition des tâches, les propriétés hiérarchiques et les mécanismes de coordination (Jean François et Lucien, 2006)
- La conception interactionniste se réfère à l'organigramme réel, la manière dont l'organisation fonctionne au quotidien et à prendre en compte les relations entre les individus et l'organisation

Toutes des deux conceptions relèvent d'une vision institutionnelle de l'organisation : les outils utilisés pour son diagnostic sont : l'analyse des documents officiels, interview des dirigeants.

Une juxtaposition des deux concepts faire apparaître une opposition à partir desquelles existent des controverses. Notre objectif n'est pas de s'intégrer dans ce débat. Nous nous intéressons aux éléments de la bonne gouvernance.

## **VI. LES PME NE FONCTIONNENT PAS AVEC LES MEMES CRITERES QUE LES ENTREPRISES CLASSIQUES**

La PME se caractérise par un capital modeste ou une propriété familiale du capital. Le système d'objectifs des PME intègre les intérêts de la famille et celui de l'entreprise. Il en résulte les modes de gouvernances suivants :

### **1. Les PME sont dirigées par le propriétaire de manière personnalisée : Propriétaire Directeur**

Le propriétaire-dirigeant d'entreprise est cette personne qui crée sa boîte et en assure l'exploitation. Il fait en effet, la particularité des PME et TPE. Selon Mamboundou (2003), la PME se diffère de la grande entreprise par la présence d'un propriétaire-dirigeant. Ce dernier est en fait la principale ressource de l'entreprise. Plusieurs travaux font la similitude entre le travail du dirigeant d'une petite organisation et le créateur qui doit assumer des rôles d'entrepreneur, de négociateur, d'agent de liaison, d'observateur actif et d'opérateur (Charles-Pauvers et *al.*, 2004). Aussi Mamboundou (2003) précise que la symbiose entre le propriétaire-dirigeant et son organisation fait qu'il n'y a pas de distinction entre les objectifs de l'entreprise et celui du propriétaire dirigeant. Il est en général concentré sur l'exploitation de son entreprise. La combinaison de ces deux rôles suscités donne au propriétaire-dirigeant une image importante, une forte prédominance de la personne de l'exploitant dans la gestion de l'entreprise. Dans ces conditions, ses aptitudes et habiletés, ses valeurs et comportements exercent une influence beaucoup plus décisive sur la gestion de l'entreprise au point d'affecter sa performance (Sambo, 2000).

### **2. Absence / insuffisance de formalisme**

La principale caractéristique qui définit le système d'information interne des PME est sa simplicité et sa faible structuration. Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct à l'inverse des grandes entreprises qui doivent mettre en place un mécanisme formel permettant de transférer l'information et d'effectuer les différents contrôles. Le système d'information externe est également très simple compte tenu de la proximité géographique de

leur marché. Il existe donc une forte persistance de l'oralité, 34,8% des entreprises ne disposent pas d'organigramme formalisé et seulement 50% disposent d'un contrat de travail écrit (Lucain, 2015). Le degré de formalisation des descriptions de tâches est également faible (Lucain, 2015). Les PME affirment utilisées moins la délégation des tâches compte du faible niveau de spécialisation du personnel et d'un manque de confiance. Tout ceci crée des dysfonctionnements au sein des PME. En effet, 22% des PME connaissent des conflits entre employés liés à la non formalisation des tâches.

### **3. Un conseil d'administration symbolique.**

Inspirés par la théorie de l'agence, de nombreux auteurs considèrent que la première responsabilité du conseil d'administration est de recruter, rémunérer et licencier le dirigeant (Fama & Jensen, 1983). Le Conseil d'Administration est jugé trop formel et contraignant pour les PME. St-Pierre et Robitaille (1995) révèlent, dans une étude empirique conduite auprès de 362 PME manufacturières québécoises que 29% d'entre elles, surtout les plus grandes, disposent d'un CA formel, alors que 14% seulement de ces PME, de taille plus petite, utilisent un comité de gestion. Les 57% restants, surtout les plus petites, mais aussi les plus jeunes et celles qui évoluent dans des secteurs traditionnels, ne recourent à aucune forme de gouvernement d'entreprise. Le conseil d'Administration joue essentiellement un rôle de Contrôle et un rôle stratégique. Dans son rôle de contrôle, il s'assure de la 'conformité' des décisions et actions de l'entreprise avec les attentes de leurs principaux actionnaires ou parties prenantes. La théorie de l'agence préconise la séparation des fonctions de décision et de contrôle pour régler les conflits d'agence. Dans cette perspective, les conseils d'administration agissent comme « des dispositifs de contrôle qui aident à aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants »<sup>1</sup> (1993). Ce rôle de contrôle s'applique bien dans les entreprises à capital diffus. Au niveau des PME entreprises, la famille détient une majeure proportion du capital et nomme un de ses membres pour diriger l'entreprise. Le stratégique du CA consiste à assister la direction, ratifier et contrôler les décisions stratégiques et fournir l'accès à des ressources additionnelles (Gils et al., 2000). Dans les PME, on note une forte implication de la famille dans la gestion de l'entreprise, 69,2% des PME affirment faire recours aux membres de leur famille parmi le personnel de l'entreprise. On assiste alors un style de management multiple qui s'avère par la suite défaillant. Les décisions stratégiques sont prises au sein de la famille ou

---

<sup>1</sup> (Fama et Jensen, 1983). Jensen

même par le seul propriétaire – dirigeant. Dans les PME familiale, on parle également de « **richesse socio-émotionnelle** ». L'idée est que **les familles qui possèdent des PME ne voient pas la richesse purement et simplement en termes de rendements monétaires, mais qu'ils puissent également mesurer le succès par d'autres éléments ou indicateurs tels que la création des emplois pour les membres de la famille, le renforcement de la position de la famille dans la société.**

## **VII. QUELQUES MECANISMES D'ORGANISATION QUI INFLUENT SUR LA GOUVERNANCE DES PME**

Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et présentent des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est important de déterminer les mécanismes internes et externes de gouvernance applicables au sein des PME. Il subsiste cependant des difficultés compte tenu de l'hétérogénéité des PME (Torres, 1997). En effet, 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 (phase de démarrage, phase de croissance, phase de maturité et phase de décroissance (Mimouni, 2012). Au de cette complexité, il serait hasardeux de vouloir trouver des outils pour chaque catégories. Nous tenterons néanmoins de faire des propositions qui pourront être adaptées en fonction des catégories et des besoins. Ces mécanismes sont regroupés en deux grandes catégories : internes et externes.

### **1. Les mécanismes internes de gouvernance**

Il s'agit des mécanismes mis en place par les PME de façon implicite ou explicite dont le respect devrait contribuer à influence la gouvernance des PME. Parmi ces mécanismes, nous avons retenu 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

#### **a. Les croyances et les valeurs**

Le système croyances et les valeurs d'une entreprise est fondamental dans les PME et leurs profondeurs sont fonction du Propriétaire dirigeant. Ces valeurs intègrent la confiance, l'éthique

personnelle, la culture, la philosophie de gestion en général (Steier, 2001). Ces croyances tirent leur source de la famille ou de la personnalité du dirigeant.

#### **b. Les conseils d'administration**

L'étude des codes de gouvernance met l'accent sur les conseils d'administration à travers sa composition et son rôle (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). Ces rôles sont des instruments de bonne gouvernance lorsqu'ils sont bien appliqués.

1983). Le conseil d'administration est également responsable de déterminer la rémunération des gestionnaires et d'élaborer les contrats de rémunération. Ce rôle est le même pour toutes les sociétés, mais sa constitution diffère d'une société à l'autre. Le CA ne peut jouer efficacement ce rôle que si ces membres sont indépendants. 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**

Une solution palliative existe souvent dans les PME compte tenu de l'absence du conseil d'administration : il s'agit du comité consultatif. Les membres 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 (Mimouni, 2012).

#### **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). Le conseil de famille (rencontre entre la famille et les membres du

conseil) devrait alors être encadré par une charte familiale qui précise les règles à utiliser lors des prises de décisions.

#### **e. Les régimes de rémunération**

Le régime doit permettre d'établir une rémunération juste et intéressante pour garder les bons gestionnaires dans la société. Des mesures incitatives doivent également être prises : bonus de performance, option d'achat d'action ou l'octroi d'action par exemple 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 PME manquent souvent d'outils de gestion et de planification stratégiques. Le système de gestion comprend alors les systèmes comptables 42% des PME ne disposent pas de système comptables (Lucain, 2015) et 46,2% externalisent l'établissement de leurs états financiers. A ces éléments, il faut ajouter 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 varient en fonction de la taille de la PME. 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.

### **2. Les mécanismes externes de gouvernance**

Ces mécanismes regroupent l'ensemble des éléments dont l'entreprise n'a pas la maîtrise, ce sont des éléments extérieurs qui influent sur la gouvernance de l'entreprise. Il s'agit entre autre : du marché des produits, du 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 concurrence constitue un mécanisme de gouvernance important sur les actions du gestionnaire (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 voire disparaître. Ainsi, la présence des forces concurrentielles

du marché des produits est un mécanisme qui peut 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'acte Uniforme OHADA et le droit comptable protègent les investisseurs. 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 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.

**c. Le marché des dirigeants**

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 qui considèrent 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. 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.

**d. L'éthique et la morale de la société (environnement externe)**

L'éthique et la morale de la société dans un 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 pour assurer leur pérennité

**e. La mise en place des chartes d'une charte des PME**

Les chartes des PME sont des mécanismes qui visent à cerner les PME et les encadrer. Au niveau de l'UEMOA, une charte communautaire est en cours d'élaboration. Elle existe cependant déjà dans certains pays (Burkina, Bénin). En Côte d'Ivoire, il s'agit d'une loi. Ces documents tracent les grandes lignes des standards de gouvernance qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité dans les PME

**VIII. CONCLUSIONS**

Les principes de gouvernance jouent un rôle déterminant dans le développement des PME. Notre étude est qualitative et basée essentiellement sur une revue de littérature. Elle a porté sur les facteurs organisationnels capables d'influer sur la bonne gouvernance des PME. Dans cette recension de littérature, nous avons analysé les théories relatives à la gouvernance d'entreprise afin de déterminer leur limite d'application en contexte PME.

Nous avons également constaté qu'en matière de gouvernance, la littérature est abondante mais la majeure partie s'est intéressée aux formes de gouvernance applicables aux grandes entreprises. Au terme de l'étude, nous retenons que les chercheurs d'accordent qu'il existe des facteurs internes et externes qui influencent sur la gouvernance des entreprises. Parmi ces facteurs, on peut citer i) le conseil d'administration qui joue un rôle stratégique dans l'entreprise et de conseil dans l'entreprise, ii) le marché des produits, l'existence des produits concurrentiels permet de discipliner les dirigeants, iii) le marché des dirigeants et le système légal de protection sont également des facteurs qui contribuent à améliorer la gouvernance des PME. Il faut noter de façon spécifique des éléments tels que les croyances, les systèmes de gestion le système de rémunération dont l'amélioration au sein des PME peut contribuer à améliorer la gouvernance. Aussi, le respect des règles de la charte des PME mises en place certains pays membres de l'UEMOA va contribuer renforcer leur gouvernance.

En effet, pour occuper pleinement leur place les PME qui doivent abandonner les règles informelles et interpersonnelles de gestion et tourner résolument vers la transparence et les garanties d'une bonne gestion.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abderrahmane Abedou. « La modernisation des PME entre gouvernance et modernisation des institutions ». « DE LE GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie.

Abdou A, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui, (eds), 2004, « entrepreneurs et pme », approche algéro-françaises, L'Harmattan. Benissad H., 1993, La PME privée en Algérie : environnement administratif et contribution à une politique de promotion, PNUD, Alger.

Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, (2010) Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences », Une revue critique des développements contemporains, Revue d'économie industrielle 129-130 | 2010

Brahim Allali sous la direction de Louis Jacques Filion Cahier de recherche 2002-06 Juin 2002.

Damart,S (2016) Théorie Comportementale de la Firme Université Paris-Dauphine

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

Gérard Charreaux, « LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

Jacqueline, D et Gilbert (2010), Ethique et gouvernance d'entreprise

Lucain S (2015) Contribution à la détermination et à l'analyse des obstacles à la performance des PME au Burkina Faso : Cas des PME du secteur du bâtiment et des travaux publics, Mémoire de Master recherche, Université Aube Nouvelle

Pauline G (2011) Comment les ressources et compétences peuvent-elles être un outil d'évolution pour les stations de moyenne montagne ? Exemple d'Arêches-Beaufort Université de Savoie - Master 1 Management et Développement du Tourisme

Wiem Elmanaa M. (2010), Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique, Doctorante, ISCAE, LIGUE, Université de la Manouba,

Wiem ELMANAA MADANI Thèse pour le doctorat en Sciences Comptables UNIVERSITE DE LA MANOUBA, 2010, Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises