

Partie théorique : Gouvernance et PME

I. ~~Les fondements théoriques de gouvernance d'entreprise~~

Malgré un certain nombre de travaux précurseurs, le cadre théorique actuel trouve principalement son origine dans les travaux fondateurs de A.A. Alchian et H. Demsetz (1972) et de M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) et de E.F. Fama (1980).

L'ouverture du capital crée une relation d'agence et des conflits d'intérêt, sources de coûts, les "coûts d'agence". Elle incite l'entrepreneur à accroître ses prélèvements non pécuniaires et atténue sa motivation. Les actionnaires peuvent lutter contre ce comportement qui leur est préjudiciable, en imposant la mise en place de procédures de contrôle (audit, contrôle budgétaire...) ou d'incitation (système de rémunération).

Les analyses fondatrices ont privilégié l'étude des relations d'agence entre les dirigeants et les actionnaires et les créanciers. Elles peuvent être élargies afin d'intégrer d'autres stakeholders, en particulier les salariés, et approfondies pour mieux comprendre l'hétérogénéité de groupes tels que les actionnaires ou les créanciers.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflit d'intérêt, associée à celle de relation d'agence, la théorie des coûts de transaction met la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central.

Le cadre théorique décrit précisément les différents mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire des dirigeants, avec pour objectifs de limiter les coûts de transaction, sans s'interroger sur le comportement des dirigeants.

En outre on trouve que 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). Mais pour comprendre la réalité de la gouvernance des PME on doit nuancer cette thèse en prenant en considération la diversité des types des PME (PME managériales, PME avec un dirigeant externe,...)

Lorsque le gestionnaire qui contrôle la PME est 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).

Donc généralement deux conceptions de la gouvernance d'entreprise s'affrontent :

- Le modèle anglo-saxon « shareholder » avec pour objectif la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (c'est-à-dire le profit ou le cours boursier). Dans ce cas on parle d'une gouvernance actionnariale qui vise à protéger les intérêts des actionnaires minoritaires contre le comportement opportuniste des dirigeants.
- Le modèle européen « stakeholder » : il s'agit moins de la maximisation de la richesse des actionnaires que de la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, actionnaires, dirigeants, dirigeants.....). L'entreprise doit satisfaire l'ensemble des détenteurs d'intérêts, il s'agit donc d'une gouvernance partenariale qui consiste à gérer l'entreprise dans son ensemble y compris les parties prenantes.

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, Schoorman 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 procédures et structures 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.

II. Spécificité du système de gouvernance des PME

A la lumière des approches contractuelles G. Charreaux, (1997) définit le système de gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définit leur espace discrétionnaire ».

Les différents travaux convergents pour retenir une typologie opposant les mécanismes internes aux mécanismes externes à la firme, sans d'ailleurs que le critère d'internalité soit définie de façon rigoureuse.

La théorie des coûts de transaction introduit un autre critère, l'intentionnalité du mécanisme distinguant les mécanismes spontanés de nature contractuelle liés aux marchés, des mécanismes intentionnels, de nature institutionnelle, conçus dans le but de contrôler ou de limiter l'espace décisionnel des dirigeants.

Typologie des mécanismes de gouvernance:

	Mécanismes internes	Mécanismes externes
Mécanismes intentionnels	Contrôle direct des actionnaires (AG) - Conseil d'administration Les régimes de rémunération	Environnement légal et réglementaire
Les mécanismes spontanés	Conseil de la famille - Surveillance mutuelle - Les croyances et les valeurs - Structure de propriété	Marché des biens et des services, financier, des dirigeants, des OPA, du capital social, l'éthique et la morale.

La présence et le rôle de ces différents mécanismes sont contingents à la nature juridique ou à la taille de l'entreprise, et la composition et le fonctionnement du système varient significativement en fonction de la nationalité. Ainsi, le système de gouvernement d'une PME s'écarte sensiblement de celui d'une entreprise multinationale cotée, et celui des entreprises japonaises ou allemandes de celui des firmes américaines.

1. Les mécanismes externes de gouvernance :

➡ 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 diffusées ou des PME, les entreprises peuvent 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.

➡ 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 dictées 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, 2006). 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 (1999) affirme 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.

➡ 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 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.

➤ 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 affecte 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 cadres 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.

➤ L'éthique et la morale de la société

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. Le Tableau 1 résume les mécanismes externes et présente une comparaison de leur application pour les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales.

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.

➤ 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.

➡ 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 pour 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 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 externes versus 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; Fiegner, 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.

➤ 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.

➤ 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.

➤ 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, chacune de ces modes de rémunération est utilisé pour solutionner un problème d'agence particulier.

Étant 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.

➤ 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 de 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 situent toutes les deux dans le groupe des PME.

➤ 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.

III. ~~Le dilemme Enracinement / Transmission~~

De toutes les étapes qui jalonnent la vie des entreprises, celle de la transmission constitue sans doute l'une des plus cruciales. C'est toujours une opération délicate, qui crée un trouble au sein même de l'entreprise : changement des équipes dirigeantes ; changement de l'actionnariat ; fragilisation de la structure financière ; incertitudes sur la visibilité du projet ; climat social plus tendu, etc. Or, le vieillissement de la population des chefs d'entreprises dans de nombreux secteurs d'activité est préoccupant, et les enjeux économiques de la réussite de la transmission de leurs entreprises à de nouveaux dirigeants aussi bien en termes d'emploi que d'activités sont grands. Le passage de l'entreprise familiale d'une génération à une autre, fragilise l'outil de travail et seules quelques sociétés arrivent à passer le cap de plusieurs générations.

Les recherches sur la gouvernance et le gouvernement des entreprises ont pu classer le comportement du dirigeant en deux types :

Le comportement passif : dans ce cas, le dirigeant subit le rôle du conseil d'administration et essaye au maximum de satisfaire à ses obligations face aux différentes parties prenantes (actionnaires par exemple...), dans ce cas il est assimilé à un facteur de production.

Le comportement actif : il se manifeste à travers l'opportunisme ou à travers l'enracinement, qui va permettre au dirigeant de s'enraciner et de devenir indispensable dans l'entreprise et à cet effet, il va disposer de plus de latitude managériale.

Il ressort de ces différents travaux de recherches que l'enracinement peut être une source d'inefficience à travers les rentes managériales, comme il peut être source d'efficacité puisque c'est la présence du dirigeant qui a contribué à la création de la valeur à travers des compétences spécifiques (Duchesneaux, 1996; Pichard-Stamford, 2000).

Selon Pigé, l'enracinement est un processus qui permet au dirigeant de s'affranchir de la tutelle des actionnaires et du conseil d'administration. Selon Stohr (1989), la réalisation par le dirigeant d'investissements spécifiques va rendre coûteux son remplacement et lui permettre d'obtenir une rémunération plus importante, de plus grands avantages et plus de latitudes pour déterminer la stratégie de l'entreprise.

Les stratégies d'enracinement ont pour objectifs de neutraliser en premier lieu le contrôle interne (conseil d'administration, les actionnaires, les salariés) et en second lieu, le contrôle externe.

Alexandre et Paquerot (2000) définissent les stratégies d'enracinement des dirigeants comme ayant «... pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est à dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information)...».

En effet Pichard-Stamford, (2000), a réussi à établir une relation significative entre l'importance des connexions du conseil d'administration et le nombre de mandats du dirigeant et son enracinement. Cependant, l'évidence selon la quelle le dirigeant s'appuie sur le capital social individuel des administrateurs pour avoir de nouveaux mandats n'est pas suffisamment établie. Hienkenstien & D'Aveni (1994), trouvent que lorsque le directeur a un grand pouvoir informel et que la performance est élevée, la possibilité d'enracinement du directeur augmente

Feudjo (2006) trouve que l'hétérogénéité favorise l'enracinement surtout lorsque le dirigeant domine les coalitions, et que l'enracinement est positivement corrélé avec la performance, cependant, il trouve que l'homogénéité ou l'hétérogénéité n'a pas d'effet significatif sur la performance de l'entreprise. De son côté, l'étude de Pichard-Stamford, (2000), réalisée sur un échantillon de 189 entreprises françaises cotées a conclu à ce que l'enracinement du dirigeant n'est pas préjudiciable pour la performance de la firme bien que des études précédentes ont confirmé le contraire. Selon Charreaux (1996, 2004), l'enracinement n'est pas nécessairement destructeur de valeur, dans la mesure où il incite le dirigeant à s'investir dans le rôle qui lui est assigné.

En bref : les dirigeants semblent profiter des limites et de l'inefficacité des mécanismes de contrôle internes et externes pour s'enraciner dans la firme. Les dirigeants bénéficient en effet d'une certaine latitude due à l'inefficacité des modalités de contrôle. Ces modalités souffrent en fait d'une part d'un manque d'appui des textes législatifs qui paraissent partagés entre le souci de laisser une certaine marge de manœuvre aux dirigeants et le souci de protéger les actionnaires contre les dérives de leur mandataire. Ces mécanismes souffrent d'autre part d'une certaine « lenteur » de réaction. Le contrôle interne, par exemple, « ...a des difficultés à réagir suffisamment rapidement aux difficultés (Ginglinger, 2000).

Dans le cas de la PME, le dilemme demeure intense puisque le propriétaire dirigeant est souvent le créateur, le dirigeant et le visionnaire de son entité. Mais la question qui importe est de savoir l'effet de l'enracinement du dirigeant sur la performance globale de

l'entreprise. Tout d'abord, cet enracinement est semblé-t-il favorisé par la situation particulière du dirigeant et ce pour trois raisons :

1. La première est sa participation au capital de l'entreprise. Celle-ci est souvent majoritaire au sein du bloc familial. Ceci est généralement le cas lorsque le dirigeant concerné est le fondateur de l'entreprise.

2. La deuxième raison repose sur le rôle des réseaux sociaux dans le développement et la survie des entreprises familiales.

D'une manière générale, plus ces réseaux relationnels sont développés et plus le dirigeant est affranchi de la tutelle de ses administrateurs (Pigé, 1998). Particulièrement importants dans les entreprises familiales, ces réseaux sont un élément de nature à conforter le processus d'enracinement du dirigeant.

3. La troisième raison tient aux possibilités de contrôle des dirigeants. Dans le cas d'une entreprise familiale, et d'un dirigeant actionnaire de l'entreprise familiale, la difficulté de contrôle est sensiblement différente de celle (classique) que l'on peut connaître dans des entreprises non familiales. En effet, dans le cas d'une entreprise familiale, on peut penser que la nature familiale des relations va biaiser les perceptions (de la famille) quant aux compétences et au comportement du dirigeant, ce qui réduira l'efficacité des mécanismes de contrôle. On peut dès lors s'attendre à un enracinement plus fort des dirigeants familiaux (Gomez-Mejia et alii 2001).

Une telle situation (dilemme enracinement/transmission) est spécifique au propriétaire-dirigeant de l'entreprise familiale en général et de la PME plus particulièrement. Pour certains chercheurs en matière de gouvernance, on considère que l'entrepreneur est appelé fortement à appliquer une gouvernance comportementale tout en préparant sa succession dans un contexte qui favorise son enracinement surtout lorsqu'il s'agit du fondateur.

Conclusion de la première partie :

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 coûts de transaction) mais aussi la théorie de "stewardship" (Davis, Schoorman 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 où cette conception motivationnelle de la gouvernance de la PME.

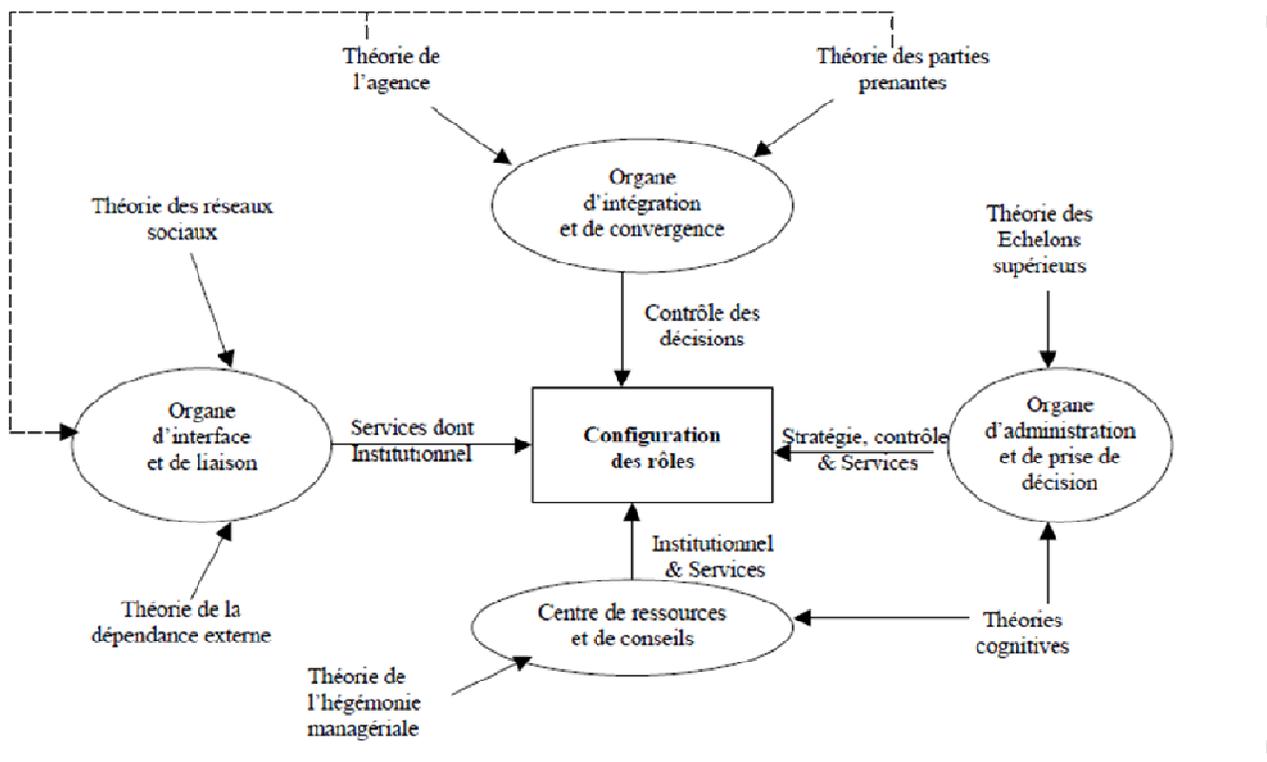
Bien que les mécanismes de gouvernance soient répartis entre ceux externes et ceux internes, certains mécanismes présentent des spécificités dans le cas des PME, alors que le rôle de certains est plus ou moins important selon leur nature. L'existence d'un dilemme enracinement/transmission représente encore une spécificité dans le cas de la PME étant donnée que l'entrepreneur soucieux de réussir la transmission de son entreprise en préparant la succession se trouve dans un contexte qui favorise son enracinement d'où la nécessité d'une gouvernance comportementale.

Partie empirique : une étude exploratoire dans le contexte français sur les formes d'activation des conseils d'administration dans les PME

La PME n'a pas spécifié d'un grand intérêt car la recherche sur les conseils d'administration (CA) a été dominée par le cadre d'analyse de la théorie de l'agence (ex. Zahra & Pearce, 1989 ; Johnson & al, 1996 ; Charreaux, 2000 ; Huse, 2003 ; Daily et al, 2000 & 2005). Selon cette optique, les deux fonctions à savoir la fonction de décision et le contrôle sont concentrées dans les mains des propriétaires dirigeants (Fama et Jensen, 2005).

Le schéma ci-dessous récapitule l'apport des différentes théories à l'étude des CA et leurs rôles et représente tout brièvement le point de départ (conceptuel) de cette étude empirique

Figure 1 : Représentations dominantes du rôle du conseil d'administration (Page 7 de l'article étudié)

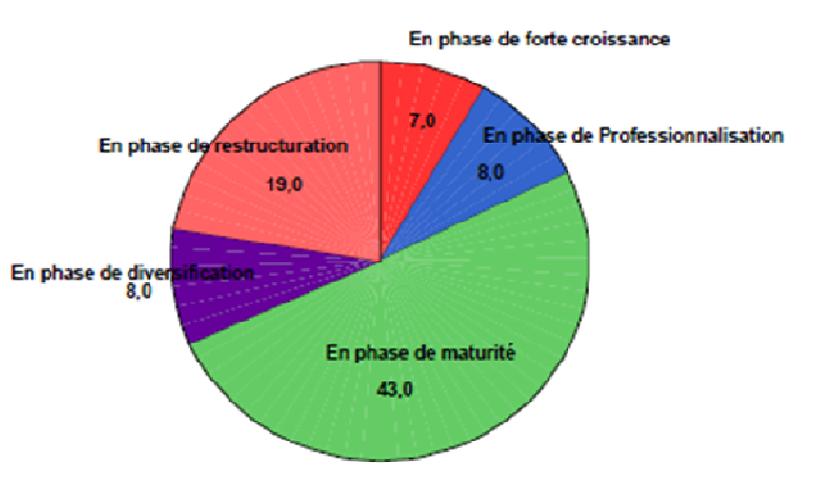


Cette étude empirique a porté sur un échantillon de 88 PME françaises opérant dans divers secteurs.

La collecte d'information a eu comme finalité d'appréhender les rôles des conseils d'administrations à travers un questionnaire. Ces entreprises répondaient à trois critères qui sont :

- Statut de société anonyme ;
- Effectifs salariés entre 50 et 500 ;
- Indépendance : aucun actionnaire ne contrôle plus de 25% du capital de l'entreprise.

Selon le modèle de Flamholtz (1991,1995 & 2001) distinguant 6 phases de cycles de vie la position de ces entreprises est représentée par le graphique ci-dessous :

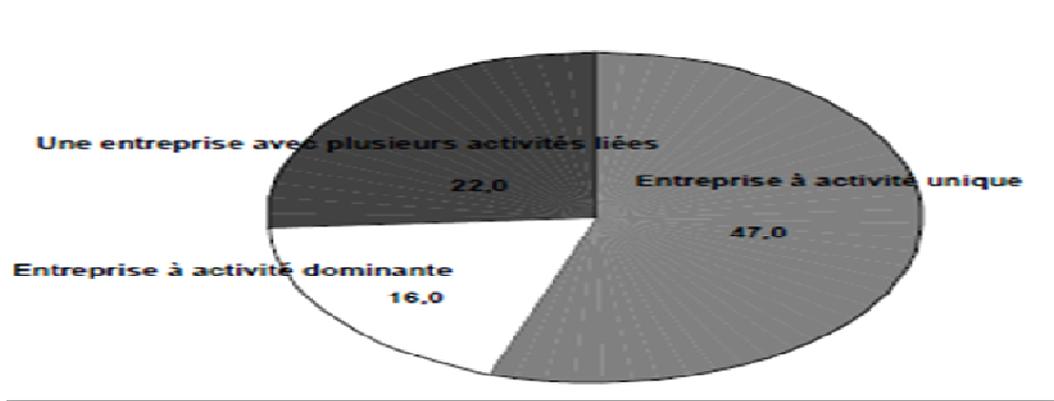


Graphique 1 :Distribution des entreprises selon leur position par rapport au cycle de vie

Il ressort de ce graphique que la majorité de ces entreprises est en phase de maturité et le quart et en phase de restructuration.

Ainsi selon la classification des entreprises de l'échantillon pris dans cette étude selon le modèle de Rumelt (1974), les résultats sont comme suit :

Graphique 2 : Distribution des entreprises en fonction de leur degré de diversification



Les résultats montrent que la majorité de ces entreprises sont en une activité unique ou dominante (presque la moitié de l'échantillon). Seulement 22% a développé des activités demeurant néanmoins liées.

Quant au conseil d'administration, les résultats qui ont été relevés par cette étude peut être synthétisé selon les caractéristiques qu'on peut leur attribuer.

- La petitesse de taille : les CA sont en majorité de petite taille (78% ont moins de 6 personnes et 38% ont en 3).
- Le conservatisme : à 94%v les CA de l'échantillon n'ont pas de membre d'origine étrangère. De l'autre coté les femmes ne sont pas impliquées en tant qu'administrateur (en moyenne 1 femme par CA et 33% des CA n'en ont pas du tout) ;
- La prépondérance des seniors : en majorité les administrateurs ont entre 50 et 65 (34% ont plus de 65), et ces administrateurs restent dans ce statut pour plus de 10 ans et 30% siègent sans la présence du commissaire au compte.

- Le profil des administrateurs : ils sont en majorité financiers (70%), ceci montre qu'ils sont plus à même vérifier et à surveiller les comptes et les performances qu'à aider dans les orientations stratégiques ou organisationnelles ;
- La maîtrise des domaines relatifs à l'entreprise : les administrateurs ont plus de connaissances concernant les clients, les produits et services, l'organisation et enfin la culture de l'entreprise (plus de 80%). Ils montrent moins de connaissances de l'environnement macro et compétitifs (environ 70%), mais ne semblent pas impliqués dans la connaissance des marchés internationaux.

Analyse des rôles du CA dans les PME :

La première étape à consister a faire l'analyse factorielle des domaines d'intervention du CA, à travers l'ACP et la rotation Varimax et après 6 itérations, quatre facteurs expliquant plus de 83% de la variance et regroupant 4 rôles des CA ont été obtenus :

Un rôle de contrôle surveillance : il s'agit d'examiner, surveiller les états financiers et les comptes de l'entreprise en intégrant aussi le suivi de la performance de l'équipe dirigeante ainsi que sa rémunération ;

Un rôle de management du leadership stratégique : ce rôle consiste en la nomination (ou révocation) des membre du CA ainsi que de ceux de l'équipe dirigeante ;

Un rôle offrant un apport stratégique : ce rôle est matérialisé a travers la discussion des choix stratégiques ainsi que la mise en place des plans stratégiques avec la possibilité qu'ils y participent ;

Un rôle de service et de conseil selon ce rôle, les administrateurs sont des personnes qui s'engagent généralement à porter la réputation de l'entreprise en lui servant d'intermédiaire avec son environnement. Tout cela permet à l'entreprise d'avoir plus d'accès aux ressources et aux informations.

Analyse des profils des CA dans les PME : la diversité des formes d'activation :

Deux méthodes ont été croisées par les chercheurs de cette étude : la classification hiérarchique et la classification K-Means. Les groupes émergents sont présentés par le tableau ci-dessous :

Rôles	Groupes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Service	+	+	-	-	-	-	+	+
Stratégie	+	+	+	-	+	-	-	+
Contrôle	-	+	+	-	-	+	+	-
Management du Leadership stratégique	+	+	-	-	+	+	-	-

Tableau 1 : Les profils d'activation des CA

L'activation des CA est une réalité des les PME. Il ressort que cette activation va de la simple chambre d'enregistrement à la pleine expression de l'apport du CA en service, en stratégie en contrôle et enfin en management et leadership stratégique.

Les 8 groupes représentation les diiférentes formes d'activation sont :

G4 = Chambre d'enregistrement ;

G8 = Cabinet de consultants ;

G1 = Cabinet de coaching ;

G3 = Contrôleur financier et stratégique ;

G5 = Manager du leadership stratégique ;

G6 = Contrôle financier et du sommet ;

G7 = Contrôleur aidant, bon père de famille (contrôle maîtrise) ;

G2 = Conseil maximaliste (full board ou pilot au sens de Demb & Neubauer, 1992).

L'approche adoptée dans cette étude empirique est justifiée puisque les formations d'activation permettent de mieux visualiser la composition et la contribution des CA.

Conclusion de l'étude empirique :

- ✦ Les attributs du CA ne peuvent être expliqués qu'à travers plusieurs théories indépendamment du contexte organisationnel (Huse, 2000 et 2005) ;
- ✦ Contrairement à la thèse de Fama & Jensen (1983), les CA jouent un rôle effectif dans les PME ;
- ✦ Cette étude va dans le même sens de la thèse de la diversité des pratiques des CA, telle que défendue par Dem & Neubauer (1992) et par Carter & Lorsch (2004) ;
- ✦ Cette étude a pu identifier une fonction nouvelle du CA qui est la nomination/révocation tant des membres de l'équipe dirigeante que de ceux de l'équipe de management ;
- ✦ La taille de l'échantillon de cette étude constitue certes une limite à ce travail, ce qui exige d'augmenter les études allant dans le même sens pour pouvoir défendre plus les résultats obtenus.

Conclusion générale :

Comme on a dit au début de ce travail la recherche sur la gouvernance en PME n'est pas assez riche au moins par rapport à son homologue la grande entreprise à actionnariat diffusée, une telle négligence de la part des chercheurs peut être expliquée par l'existence d'un postulat de prépondérance de l'entrepreneur dans la PME ce qui empêche l'émergence des conflits d'intérêt. Or la réalité des PME est différente de cette conception avec l'existence de différents types de PME (PMEF, PME concentrée, PME diffuse). La gouvernance des PME mobilise deux approches antagonistes :

Une première approche est celle développée pour le cas des grandes entreprises cotées qui englobe l'ensemble des conceptions disciplinaires qui visent à contraindre le comportement opportuniste des dirigeants. C'est le cas évidemment pour les PME diffuses et les PME avec un dirigeant externe.

Quant à la deuxième approche est de nature motivationnelle qui considère que les intérêts du dirigeant et des différentes parties prenantes est parfaitement alignés la gouvernance est donc pour motiver le dirigeant et lui aider à gérer l'entreprise dans des meilleures conditions.

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.

Bibliographie :

- Allouche J. et Amann B. « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », Revue française de gestion 2002/5, n°141, p. 109-130 ;
- BROUARD François, DI VITO Jackie « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », Communication présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008
- Charreaux Gérard « La gouvernance des PME-PMI » ;
- Charreaux Gérard « LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE » ;
- GOMEZ Pierre-Yves et Coche Christophe « Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires », (2007/2008) ;
- GHARBI Héléna « Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004 ;
- HUNTZINGER Françoise et JOLIVET Thierry « la gouvernance des processus de transmission d'entreprises pme en coopératives et de succession de dirigeants de Scop », 2007 ;
- Karoui Lotfi et Khlif Wafa « Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français », AIMS, 2007 ;
- Masmoudi Ines Belghith « Taxonomie de conseils d'administration et performance ; effet médiateur de l'enracinement et du conflit cognitif dans le cas des établissements hôteliers en Tunisie: Proposition d'un cadre théorique », Journée Rochelaise de Recherche sur le Tourisme - 14 mars 2008 - Groupe Sup de Co La Rochelle ;
- Stévenot Anne Guery « Les conflits dans la relation Capital Investisseur - dirigeant : une analyse en termes de gouvernance cognitive », AIMS, 2006.