

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire élaboré en vue de l'obtention de diplôme de Magistère en
sciences commerciales et financières

Option : management

Les pratiques de bonne gouvernance dans
les PME privées algériennes :
état des lieux et tendance à moyen terme

Elaboré et présenté par :

BENBALA Mouloud

Encadré par :

DADI ADDOUN Nacer

Professeur à l'ESC d'Alger

Soutenu publiquement le 11/12/2013 devant un jury composé de :

Dr. AZOUANI NacerPrésident

Dr. DERGHOUM Mahfoud.....Examineur

Pr. DADI ADDOUN Nacer.....Encadreur

Année universitaire : 2012/2013

Remerciements

J'aimerais exprimer toute ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier particulièrement mon Encadreur M. DADI ADDOUN Nacer (Professeur à l'ESC d'Alger), qui a su faire naître en moi une passion pour la gouvernance d'entreprise. Je suis reconnaissant à lui pour le suivi, l'encadrement et les remarques pertinentes qu'il m'a apportés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

J'adresse également mes très sincères remerciements aux membres du jury qui leurs critiques et leurs remarques éclairées ont largement contribué à améliorer ce travail.

J'adresse un grand merci à M. ALLIOUAT Boualem, professeur à l'université de Nice Sophia Antipolis, d'avoir répondu à mes mails et de m'avoir envoyé ses articles que j'ai sollicités.

Je remercie également tous les dirigeants d'entreprises qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire.

Un grand merci pour mes amis qui m'ont aidé dans le dépôt et la récupération du questionnaire auprès des PME (Mouhoub, Salima et Ibtissem).

Merci à mon collègue de Travail Kamel pour son aide et la relecture de certains passages.

Je souhaite également adresser mes remerciements à tous mes amis et à toute personne qui m'ont soutenu avec un mot, un geste ou une pensée.

Il reste maintenant ceux à qui je dédie ce travail, ceux qui m'ont toujours éprouvé leur confiance et leur amour de façon inconditionnelle : mes parents, mes frères et sœurs.

Sommaire

Sommaire	i
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	v
Listes des annexes	v
Liste des sigles et abréviations	vi
Résumé en français	vii
Résumé en arabe	vii
<i>Introduction générale</i>	1
1. Problème central et objet de la recherche	1
2. Importance du sujet	3
3. Problématique et hypothèses de recherche	4
<i>Chapitre 1 : les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise</i>	8
1. La notion de la gouvernance d'entreprise	9
1.1. Définitions de la gouvernance d'entreprise	9
1.2. Les théories de la gouvernance d'entreprise	11
1.2.1. La théorie de l'agence	11
1.2.2. La théorie des coûts de transaction	14
1.2.3. La théorie de l'enracinement	16
1.2.4. Les théories alternatives	18
1.2.5. Les théories cognitives	22
1.2.6. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance d'entreprise	24
2. Les différents systèmes de gouvernance d'entreprise	26
2.1. Systèmes orientés banques et systèmes orientés marchés	26
2.2. L'opposition systèmes externes-marchés contre systèmes internes-comités	27
2.3. Systèmes orientés-marchés contre systèmes orientés-réseaux	29
2.4. Le modèle anglo-saxon	30
2.5. Le modèle d'Europe continentale	31
3. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise	31
3.1. Les mécanismes internes de gouvernance	32
3.1.1. Le conseil d'administration	32
3.1.2. La participation des dirigeants au capital-actions	33
3.2. Les mécanismes externes de gouvernance	33
3.2.1. Le marché des biens et services	34
3.2.2. Le marché des prises de contrôle	34
3.2.3. Le marché du travail des dirigeants	35
3.2.4. Le marché financier (bourse)	35
3.2.5. Les investisseurs institutionnels	36
3.2.6. Les agences de réglementation et le système légal	36
3.2.7. Les créanciers et la dette	37

3.2.8.	L'éthique et les valeurs de la société _____	38
4.	Développement des codes de bonne gouvernance _____	42
4.1.	Environnement et nature juridique des codes de bonne gouvernance _____	42
4.2.	Objectif de mise en place des codes de bonne gouvernance _____	44
4.3.	Recommandations centrales des codes de gouvernance _____	45
	Conclusion du chapitre 1 _____	48
	Chapitre 2 : les PME et la gouvernance d'entreprise (focus sur le cas algérien) _____	50
1.	Problématique de la définition des PME _____	51
1.1.	Approches de définition de la petite et moyenne entreprise _____	51
1.1.1.	Approche de délimitation de la PME à base de critères endogènes à l'entreprise _____	51
1.1.2.	Approches de délimitation de la PME sur la base de critères exogènes à l'entreprise _____	55
1.2.	Différentes définitions dans le monde et l'Algérie _____	58
1.2.1.	Sur le plan européen _____	58
1.2.2.	Aux Etats Unis _____	59
1.2.3.	Au Canada _____	59
1.2.4.	La définition des PME retenue dans la loi algérienne _____	59
1.3.	Caractéristiques des PME _____	60
1.3.1.	L'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant, noyau de la PME _____	60
1.3.2.	Des sources différentes de conflit _____	62
1.3.3.	Spécificités particulières des PME _____	62
2.	Spécificité de la gouvernance des PME _____	63
2.1.	Définition de la gouvernance pour les PME _____	63
2.2.	Les mécanismes de gouvernance applicables aux PME _____	65
2.2.1.	Les mécanismes de gouvernance internes appliqués aux PME _____	65
2.2.2.	Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux PME _____	66
3.	Cadres environnemental, juridique et institutionnel de la gouvernance d'entreprise en Algérie _____	69
3.1.	Historique de la PME algérienne _____	69
3.1.1.	La période 1962-1982 _____	69
3.1.2.	La période 1982-1988 _____	70
3.1.3.	De 1988 à nos jours _____	71
3.2.	Environnement des affaires _____	73
3.2.1.	L'environnement macro-économique des affaires _____	73
3.2.2.	L'environnement micro-économique des affaires _____	74
3.3.	Population globale des PME algériennes _____	75
3.4.	Dispositifs juridiques en lien avec la gouvernance d'entreprise en Algérie _____	77
3.4.1.	La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires _____	77
3.4.2.	La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres _____	78
3.5.	Le code algérien de bonne gouvernance _____	78
3.5.1.	Origine de l'initiative _____	79
3.5.2.	Nature et objet du code algérien de bonne gouvernance _____	80
3.5.3.	Structure du Code _____	80
3.6.	Création de l'institut algérien de gouvernance d'entreprise _____	81
4.	Théories spécifiques appliqués à certaines catégories de PME algériennes _____	83
4.1.	La théorie des économies de la grandeur appliquée aux PME algériennes dans un milieu hostile _____	83
4.2.	La PME familiale en Algérie : conservatisme et indépendance _____	87

Conclusion du chapitre 2	90
Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique	92
1. Méthodologie de recherche	92
1.1. Démarche méthodologique	92
1.2. Choix des variables et indicateurs	93
1.3. Échantillonnage et démarche de collecte des données	93
1.1.1. Déroulement de l'enquête sur le terrain	93
1.1.2. Choix de l'échantillon	94
1.1.3. Le questionnaire	94
1.4. Traitement des données	96
2. Résultats de l'étude empirique	96
2.1. Profil du répondant au questionnaire	97
2.2. Description de l'échantillon d'étude	97
2.2.1. Statut juridique et secteur d'activité	97
2.2.2. Concentration de l'actionariat	99
2.2.3. Répartition géographique	100
2.2.4. Taille de l'entreprise	100
2.2.5. Age de la PME et intervalle de création	101
2.3. Perception de la gouvernance d'entreprise par les dirigeants des PME	102
2.3.1. Degré d'importance des mécanismes de gouvernance tel que perçu par les répondants	102
2.3.2. Importance de la gouvernance et ses apports à l'entreprise	104
2.4. Code algérien de gouvernance d'entreprise : adhésion et appréciation	106
2.5. Construction d'indice de gouvernance des PME et sa tendance à moyen terme	108
2.5.1. Etat des lieux des pratiques de gouvernance dans les PME	109
2.5.2. Composition de l'indice global de gouvernance par PME et par secteur d'activité	114
2.5.3. Tendance de l'application des pratiques de gouvernance à moyen terme	115
Conclusion du chapitre 3	121
Conclusion générale	123
Bibliographie	127
Annexes	132

Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille comparative des théories de la firme	16
Tableau 2 : Actifs fournis par les parties prenantes et leurs attentes de rémunération	19
Tableau 3 : Comparatif synthétique entre les théories de l'agence et de l'intendance	20
Tableau 4: La représentation cognitive du système de gouvernance selon Charreaux (1997).	24
Tableau 5 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance	24
Tableau 6: Comparaison des modèles de gouvernance d'obédience anglo-saxonne et d'Europe continentale	30
Tableau 7 : Synthèse des mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	38
Tableau 8: Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance dans différents pays	47
Tableau 9 : caractéristiques des PME	63
Tableau 10 : Comparaison des mécanismes externes de gouvernance entre les différentes catégories de PME	68
Tableau 11 : Population globale des PME à la fin du 1er semestre 2012	75
Tableau 12 : Classification juridique des sociétés selon le code de commerce algérien	75
Tableau 13 : plan d'activité de l'institut algérien de gouvernance d'entreprise.....	81
Tableau 14 : Les « mondes » de compromis dans les relations professionnelles	85
Tableau 15: Nature de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise non familiale.....	88
Tableau 16: Répartition de l'échantillon par forme juridique et secteur d'activité.....	98
Tableau 17 : Cartographie d'âge des PME de l'échantillon.....	101
Tableau 18 : Degré d'importance des mécanismes de gouvernance tel que perçu par les répondants	103
Tableau 19 : Classification des bénéfices apportés par la gouvernance.....	105
Tableau 20 : Classement final des apports de gouvernance par degré d'importance	105
Tableau 21 : Prise de connaissance, adhésion et appréciation du code algérien de gouvernance	106
Tableau 22 : Présentation des résultats des indices individuels et l'indice global de gouvernance.....	109
Tableau 23 : Composition de l'indice global de gouvernance par PME et par secteur d'activité	114
Tableau 24 : Résultats de la tendance de l'indice global et de ses indices composites à moyen terme	116
Tableau 25 : Résumé des résultats de la tendance de l'indice global à moyen terme par « dimension de mécanismes »	118

Liste des figures

Figure 1: L'évolution du concept de gouvernance élargie.	19
Figure 2 : Dynamique des mécanismes de gouvernance d'entreprise.	41
Figure 3 : représentation graphique du profil du répondant au questionnaire	97
Figure 4 : Représentation graphique de l'échantillon par statut juridique et secteur d'activité.....	98
Figure 5 : représentation graphique de concentration de l'actionnariat	99
Figure 6 : représentation graphique de la répartition géographique de l'échantillon.....	100
Figure 7 : Représentation graphique de la taille de l'échantillon	100
Figure 8 : Représentation graphique des tranches d'âges de l'échantillon.....	102
Figure 9 : Représentation graphique des degrés d'importance des mécanismes de gouvernance d'après la perception des répondants	104
Figure 10 : Consultation et appréciation du code algérien de gouvernance par les répondants	107
Figure 11 : l'intérêt des dirigeants de PME à une formation en gouvernance d'entreprise.	107
Figure 12 : Présentation graphique de la distribution des différents indices par rapport à l'indice global de gouvernance	113
Figure 13 : Représentation graphique de la distribution des indices de PME par rapport à l'indice global de gouvernance	115
Figure 14 : Evolution des différents indicateurs des pratiques de gouvernances et de l'indice global.	119

Listes des annexes

Annexe 1 : explication des variables retenues-----	132
Annexe 2 : lettre d'information accompagnant le questionnaire de l'enquête -----	134
Annexe 3 : questionnaire de l'enquête empirique-----	135

Liste des sigles et abréviations

Sigle	Description
ANDI	Agence Nationale du Développement de l'Investissement
ANDPME	Agence Nationale du Développement de la PME
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à L'emploi des Jeunes
APAB	Association des Producteurs Algériens de Boisson
APSI	Agence nationale pour la Promotion de l'Investissement
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CARE	Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
CG	Code de Gouvernance
CIPE	Center for International Private Entreprise
CNI	Conseil National de l'Investissement
DG	Directeur Général
EG	Economie des Grands
EURL	Entreprise à Responsabilité Limitée
FCE	Forum des chefs d'entreprises
FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux PME
FMI	Fonds Monétaire International
GCGF	Global Corporate Governance Forum
GE	Gouvernance d'Entreprise
GOAL 08	Taskforce G ouvernance A lgérie 2008
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ONS	Office National des Statistiques
OSCIP	Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé
PDG	Président Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SBA	Small Business Act
SFI ou IFC	Société Financière Internationale
SNC	Société en Nom Collectif
SP	Société en Participation
SPA	Société Par Action
TPE	Très Petite Entreprise

Résumé en français

Depuis les vingt dernières années, le sujet de la gouvernance d'entreprise a pris une grande importance tant dans les préoccupations des hommes politiques ou des journalistes, que des chercheurs de différents champs disciplinaires (droit, économie, gestion, science politique...). Ainsi, plusieurs rapports, études, directives et bonnes pratiques sont apparus sur la scène internationale.

L'intérêt à la gouvernance s'accroît en Algérie avec la mise en place du premier code algérien de gouvernance et la création de l'institut algérien de gouvernance qui a pour objectif la promotion de la culture et des pratiques de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes notamment les PME.

L'objectif de notre recherche consiste, dans un premier temps, à appréhender les contours des bonnes pratiques de gouvernance spécifiques aux PME, qui constituent la base du tissu économique de l'Algérie et qui participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement régional et local. Dans un deuxième temps, notre intérêt est de faire un premier constat sur la compréhension et l'étendue d'application de ces pratiques par les dirigeants des PME algériennes suivi d'une estimation de la tendance sur un horizon de 3 à 5 ans en termes d'adhésion et d'adoption des pratiques de la bonne gouvernance.

Mots clés : gouvernance, PME, bonnes pratiques, création de valeur, parties prenantes...

Résumé en arabe

الملخص:

لقد حظي موضوع حوكمة الشركات على مدى السنوات العشرين الماضية، باهتمام كبير سواء من السياسيين والصحفيين، أو الباحثين من مختلف التخصصات (القانون، الاقتصاد، التسيير، والعلوم السياسية...). وأدى ذلك إلى ظهور العديد من الدراسات والتقارير والمبادئ التوجيهية على الساحة الدولية.

على غرار البلدان الأخرى، أخذ الإهتمام بمسألة حوكمة الشركات يتزايد في الجزائر مع إصدار أول ميثاق جزائري للحوكمة الرشيدة وكذا إنشاء المعهد الجزائري للحوكمة الذي يهدف إلى الترويج لثقافة الحوكمة والممارسات الفضلى في الشركات الجزائرية خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الهدف من هذه الدراسة هو، أولاً، تحديد خصوصيات الممارسات الفضلى للحوكمة الرشيدة المتعلقة بالشركات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل أساس النسيج الاقتصادي للجزائر والمساهمة بشكل إيجابي في النمو الاقتصادي، خلق فرص العمل والتنمية الإقليمية والمحلية. في مرحلة ثانية، سيكون اهتمامنا منصباً على إجراء تقييم أولي لمدى فهم وتطبيق هذه الممارسات من قبل قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يليه في ما بعد تقدير منحى الإنخراط واعتماد ممارسات الحوكمة الرشيدة على المدى المتوسط (من 3 إلى 5 سنوات).

كلمات مفتاحية: حوكمة، ش.ص.م، ممارسات فضلى، خلق القيمة، أطراف ذات مصلحة...

Introduction générale

1. Problème central et objet de la recherche

La gouvernance d'entreprise est présentée comme « le management du management » ou « méta-management »¹ par Pérez (2009). Elle a été initialement conceptualisée et théorisée dans le contexte des grandes sociétés privées par actions à structure de propriété dispersée, comme un palliatif aux conflits d'intérêt potentiels entre les gestionnaires et les actionnaires, de par la séparation entre la propriété et la direction (Charreaux, 1997). Toutefois, la littérature contemporaine propose une définition élargie à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, la gouvernance cerne « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci »².

Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal (Charreaux, 2000).

Notre recherche s'inscrit donc dans la lignée d'études analysant les pratiques et les mécanismes de gouvernance des entreprises et plus particulièrement la gouvernance des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

En effet, les questions de la gouvernance ont été largement discutées dans la littérature managériale, comptable et financière à l'échelle internationale. Ce thème est très ancien, il a été développé au Etats-Unis depuis les années trente, son émergence est attribuée 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 action américaines, ou bien les sociétés « managériales ». Depuis et notamment durant les vingt dernières années le sujet a pris une grande importance tant dans les préoccupations des hommes politiques ou des journalistes, que des chercheurs de différents champs disciplinaires (droit, économie, gestion,

¹ R. Perez : « la gouvernance d'entreprise », la découverte, Paris, 2009, p.38.

² Idem, p23

science politique...). Ainsi, plusieurs rapports, études, directives et pratiques sont apparus sur la scène internationale. Citons, à titre d'exemples, les changements au niveau législatif (Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis) et les principes et règles édictés ou proposés par divers organismes réglementaires (Principes de l'OCDE, Rapport Dey au Canada, Rapport Cadbury et Greenbury en Angleterre, Rapport Treadway aux États-Unis). Sur le plan recherche, on ne compte plus les articles scientifiques consacrés aux différents systèmes nationaux de gouvernance, notamment à leur réforme dans les pays en transition.

Ces initiatives ont débouché sur un ensemble de codes de gouvernance dont l'application est volontaire et qui contiennent un ensemble de recommandations se voulant comme un « idéal » à atteindre. A fin octobre 2012, on peut compter un total de 387 codes de gouvernance, recommandations ou chartes de conduite au niveau mondial (90 pays et 8 institutions et organisations internationale et/ou régionale)¹.

Cependant, peu de travaux ont été consacrés à ce sujet en Algérie de manière générale (Mekideche.M, 2004 ; Bouhanna.A et Benabdellah.A, 2009 ; Boutaleb.K, 2010); et encore moins de recherches qui traitent de la gouvernance des PME (Abedou et autres 2010).

Toutefois, l'intérêt à la gouvernance s'accroît en Algérie avec la mise en place du premier code algérien de gouvernance par le Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et la création de l'institut algérien de gouvernance baptisé « Hawkama El Djazair » qui a pour objectif principal la promotion de la culture et des pratiques de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes notamment les PME.

L'objet de notre recherche consiste, dans un premier temps, à appréhender les contours des bonnes pratiques de gouvernance applicables et adaptées aux PME, qui constituent la base du tissu économique de l'Algérie et qui participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement local. Les bonnes pratiques et recommandations applicables aux PME doivent donc permettre à cette catégorie particulière d'entreprises, d'adopter progressivement un corpus de règles et de bonnes pratiques adaptées à leur réalité socio-économique, et conduisant à l'application réussie des principes généraux de gouvernance d'entreprise.

¹ Ces chiffres sont calculés sur la base des listes de codes publiés sur le site de l'institut européen de la gouvernance d'entreprise : http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

Dans un deuxième temps, nous essayerons de faire un premier constat sur la compréhension et l'étendue d'application de ces pratiques par les dirigeants des PME algériennes (échantillon d'entreprises) suivi d'une estimation de la tendance sur un horizon de 3 à 5 ans en termes d'adhésion et d'adoption des pratiques de la bonne gouvernance.

2. Importance du sujet

L'entreprise moderne est l'un des moyens les plus puissants au monde pour créer richesses et prospérité. Les entreprises ont été inventées pour le bienfait de la société, mais pour jouer ce rôle et servir la société, elles doivent être dotées d'une direction interne responsable et opérer sur des marchés compétitifs sous une gouvernance solide. La plupart des études et recherches économiques mettent l'accent sur l'importance des PME et le fait qu'elles constituent un facteur de croissance économique très important. En effet, ces entreprises forment l'armature de toutes les économies aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays émergents.

De par leur dynamisme et la facilité d'adaptation que leur confère leur taille, les PME contribuent¹ à améliorer la compétitivité et à accompagner les processus de restructuration des économies émergentes. Leur importance est d'autant plus accrue qu'elles sont souvent les **principaux fournisseurs** des grandes entreprises privées et publiques et qu'elles jouissent d'atouts non négligeables en termes de flexibilité, d'accès aux savoirs et aux marchés locaux.

En Algérie, le tissu des PME privées ne cesse de croître depuis les années 1990. Ainsi, le nombre de PME est passé de quelque 104 000 en 1992 à presque 687 386 PME privées à fin premier semestre 2012. Ces PME emploient 1,77 million de personnes (593 000 en 2004), soit un effectif moyen de 2,58 emplois par PME (contre 2,6 en 2004). Par ailleurs, le secteur de l'artisanat recense 154 123 unités en 2012. La répartition sectorielle des PME privées indique la prédominance des services (48,04%) et des BTP (34,30%), suivis de l'industrie (16,15%), ensuite l'agriculture et la pêche qui représentent (1,02%), alors que les hydrocarbures, énergie, mines et services liés ne qu'une part infime de (0,49%)²

Vu l'importance accordée aux PME comme moteur de la croissance et comme source de création d'emplois, et vu la multitude d'entraves qu'elles rencontrent, notamment en matière d'accès au crédit et de procédures administratives, un ensemble de politiques et de mesures

¹ Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique : « Les PME acteurs du développement durable en Afrique du Nord », 2009.

² Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Bulletin d'information statistique de la PME n° 21 : indicateurs de l'année 2012.

ont été entreprises par le législateur ; il s'agit notamment du programme de mise à niveau des entreprises.

Avec la globalisation des échanges et la complexité grandissante des entreprises, et dans la perspective de réussir leur adaptation à ce contexte, les entreprises algériennes doivent profiter des expériences réussies dans le monde.

A cet effet, la gouvernance d'entreprise injecte les valeurs d'équité, de responsabilité et de transparence dans les entreprises. Elle maintient l'intégrité des transactions commerciales. Dans l'essence, la gouvernance d'entreprise structure les relations entre investisseurs, conseils d'administration, dirigeants et autres parties prenantes. Elle vise à maximiser la valeur à long terme des actionnaires en améliorant les résultats et le processus décisionnel de l'entreprise. Cela implique la mise en place d'incitations et de procédures qui servent les intérêts des actionnaires tout en respectant ceux des autres parties prenantes de l'entreprise¹.

La gouvernance d'entreprise est devenue une question centrale du développement, étant donné qu'elle est directement liée à la mise en place d'une productivité à long terme et d'une croissance durable. L'avenir des marchés émergents dépend de l'amélioration de la gouvernance dans et autour des entreprises.

C'est pour ces raisons que nous avons décidé de mener notre recherche particulièrement sur les pratiques de bonne gouvernance dans les PME.

3. Problématique et hypothèses de recherche

Du constat précédent, sont nées nos questions de recherche : **Quel est le modèle de gouvernance approprié aux PME ? Dans quelle mesure les pratiques de la bonne gouvernance sont appliquées dans les PME algériennes ?**

Afin de trouver des réponses à notre problématique, nous distinguons trois objectifs de recherche qui sont la description, l'exploration et l'analyse. Notre travail s'inscrit ainsi dans une logique descriptive, exploratoire et analytique.

Une question à vocation descriptive d'une vision d'ensemble: quels sont les cadres théoriques de la gouvernance ainsi que leur évolution? Et Quelles sont les spécificités du système de gouvernance de la PME ? Une question à vocation exploratoire d'une vision empirique : Quel

¹ Centre international pour l'entreprise privée : « Gouvernance d'entreprise pour les marchés émergents », guide de la réforme, aout 2008.disponible sur le site : www.cipe.org

est le constat en Algérie en termes de compréhension et d'application des pratiques de la bonne gouvernance ? Une dernière question analytique : quelle serait sa tendance à moyen terme ?

Afin de mieux cerner le sujet, il est important de mettre des hypothèses aux questions précédemment posées :

- 1- Un système de gouvernance spécifique est applicable aux PME.
- 2- Les dirigeants des PME algériennes sont conscients de l'importance de la gouvernance.
- 3- des bonnes pratiques sont présentes et appliquées.
- 4- Selon les pratiques réelles des parties prenantes des PME algériennes, on pourrait tracer une sorte de tendance de l'application des pratiques de gouvernance en Algérie.

Pour arriver à notre objectif nous avons adopté un plan constitué de trois chapitres : le premier est général, le deuxième est spécifique et le troisième quant à lui est empirique.

Dans le premier chapitre, nous nous sommes interrogés sur la définition de la notion de gouvernance afin de comprendre ses significations et ses caractéristiques dans les principaux courants de pensée en économie. Nous allons examiner la nature multiple du concept de gouvernance. Ensuite nous présenterons les différentes approches théoriques de la gouvernance. Commençant tout d'abord, par la théorie de l'agence puis nous passerons en revue la vision partenariale ainsi que les théories alternatives et cognitives. De plus, nous montrerons plusieurs modèles de gouvernance liés à la variété des formes de capitalisme. Enfin, nous aborderons le développement et la publication des codes de gouvernances à travers le monde.

Dans le deuxième chapitre, notre objectif sera de mettre la lumière sur le cadre théorique permettant d'étudier la gouvernance dans les PME afin d'appréhender au mieux le fonctionnement de cette catégorie d'entreprises. Ainsi, nous traiterons les questions liées à la définition des PME, l'identification des acteurs et mécanismes de gouvernance qui leurs sont spécifiques puis l'environnement des affaires et enfin nous cernerons le contexte algérien de gouvernance et nous examinerons quelques théories spécifiques (théorie de l'économie des grandeurs) appliquées à certaines PME algériennes évoluant dans un environnement d'affaire caractérisé d'hostile (B. Alliouat, 2011 et 2013), ainsi que celle liée au conservatisme et à l'indépendance des PME familiales.

Le dernier chapitre présentera la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées. D'abord, une exploration du terrain sera effectuée à partir de l'administration d'un questionnaire auprès d'un certain nombre de PME algériennes. Ensuite, une analyse des données fournies par les dirigeants des entreprises ayant participé à l'enquête permettra de dégager des résultats qui apporteront des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

Chapitre 1

Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Chapitre 1 : les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

La notion de la gouvernance d'entreprise est un thème à la mode depuis une vingtaine d'années avec l'avènement de l'entreprise actionnariale et l'essor des marchés financiers. D'une vision dominante centrée sur le conflit entre les actionnaires et les dirigeants, nous sommes progressivement passés à une approche élargie qui tient compte d'autres parties prenantes telles que les salariés.

Ce premier chapitre présente le concept de la gouvernance et les différentes approches théoriques, en effectuant une revue de littérature qui part du cadre traditionnel, axé sur le conflit entre les actionnaires et les dirigeants, et qui aboutit aux théories alternatives et cognitives passant par l'approche partenariale de la gouvernance. Nous nous attacherons à traiter la question de la gouvernance en tenant compte de son évolution (système dynamique). Nous montrons ensuite plusieurs typologies des mécanismes de gouvernance.

Enfin, nous effectuons une comparaison entre les différents systèmes de gouvernance existants pour ensuite aborder l'étude de développement des codes de bonne gouvernance à travers le monde.

1. La notion de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise a pour objet principal d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants et l'étude de la relation de ces derniers avec les différentes parties prenantes des entreprises « Stakeholders ».

L'émergence de ce sujet revient aux travaux de Berle et Means (1932) et leurs recommandations concernant la séparation de la propriété et du contrôle face au pouvoir croissant des managers. Le débat autour de ce sujet a conduit au développement de plusieurs conceptions managériales. À cet égard, deux visions s'opposent en sciences sociales. Les promoteurs de la valeur actionnariale (shareholder value) développent une conception de la firme au service exclusif de ses actionnaires. Les dirigeants, considérés comme les agents de ces derniers, ont pour objectif unique de maximiser le retour sur fonds propres. Les centres de décision, et en particulier les organes sociaux (conseil d'administration ou conseil de surveillance), sont en conséquence réservés aux seuls représentants des actionnaires. Les défenseurs d'une firme d'« ayants-droit » (stakeholder value) proposent au contraire d'élargir la responsabilité des dirigeants à un cercle plus ou moins vaste de parties prenantes¹.

Les travaux de Jensen et Meckling (1976) et de Williamson (1985, 1988) sont considérés comme étant pionniers dans l'étude des relations qui existent entre les différentes parties intéressées par le devenir de la société.

1.1. Définitions de la gouvernance d'entreprise

Il n'existe pas une seule définition de la gouvernance d'entreprise. Certains auteurs proposent une définition relativement plus large que d'autres.

« La gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants. »², (Shleifer et Vishny, 1997). Cela veut dire que la gouvernance de l'entreprise est considérée comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action. Ces auteurs centrent leur conception de la gouvernance sur la protection des actionnaires comme

¹ Rebérioux A : « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme: quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale? », Revue d'Economie Industrielle, vol. 104, 2003, pp. 85-110.

² Andrei SHLEIFER et Robert VISHNY « A Survey of Corporate Governance », Journal of Finance, Vol 52, 1997, p.737-783.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

bénéficiaires exclusifs de la valeur. Ces auteurs abordent la gouvernance en termes de contrôle du dirigeant et de maximisation de la valeur actionnariale.

De son côté, Pastré (1997) définit la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises »¹.

Charreaux (1997) propose une approche plus large. Il définit la gouvernance des entreprises comme étant « l'ensemble des mécanismes organisationnels 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 »².

Reberieux (2003) définit la gouvernance comme « la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations »³. Dans le même sens, Rajan et Zingales (2000) définissent la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique »⁴. Critiquant la vision strictement actionnariale de la gouvernance, ils soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme sont un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits.

D'après Caby et Hirigoyen, (2005), la gouvernance d'entreprise est « constituée du réseau de relations liant plusieurs parties... »⁵. 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.

- Les actionnaires : sont les détenteurs du pouvoir 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 et le limogeage de ce dernier en cas de non satisfaction.

¹ Olivier PASTRÉ : « Les dix commandements du Gouvernement d'Entreprise », Finance & Gestion n° 51 – Septembre 1997.

² Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G., éd., Le Gouvernement des Entreprises, Paris, Economica, 1997, p.421-469.p.5.

³ « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme: quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale? », Revue d'Economie Industrielle, vol. 104, pp. 85-110, 2003

⁴ Rajan R. et Zingales L., « The Governance of The New Enterprise » Working Paper 7958, University of Chicago, 2000,p.9.

⁵ Caby J et Hirigoyen G : « création de valeur et gouvernance de l'entreprise », Economica, 3^{ème} édition, 2005, p63.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

- Les dirigeants : 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 : est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

A la lumière de toutes ces définitions, nous percevons la gouvernance d'entreprise comme étant l'ensemble du dispositif structurel et procédural ainsi que de divers mécanismes permettant l'allocation, l'exercice, le contrôle du pouvoir et le comportement managérial du dirigeant dans les entreprises et régissant en outre les relations entre ce dirigeant et toute autre partie intéressée par le devenir de l'entreprise.

Pour situer ces diverses définitions dans leur contexte, il convient de présenter les différentes théories de gouvernance.

1.2. Les théories de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un cadre d'analyse regroupant plusieurs théories notamment la théorie de l'agence et la théorie de l'économie des coûts de transactions. Dans ce qui suit, nous allons présenter ces deux théories qui représentent des fondements théoriques de la gouvernance.

1.2.1. La théorie de l'agence

On attribue la paternité de la théorie de l'agence à Jensen et Meckling (1976). Dans leur article fondateur, ces deux auteurs considèrent que le fonctionnement des entreprises est caractérisé par des rapports contractuels d'où la définition de la firme comme « une fiction légale qui sert de point focal à un processus complexe dans lequel les conflits entre les objectifs des individus (dont certains peuvent être d'autres organisations) sont résolus par la mise en place d'un réseau de relations contractuelles »¹.

A partir de cette nouvelle conception de la firme, Jensen et Meckling ont élaboré la théorie d'agence qui tient compte de la multiplicité des catégories de participants dans l'organisation et des divergences d'intérêts qui en découlent. Selon cette théorie, on parle de relation d'agence² lorsqu'une entreprise ou une personne confie la gestion de ses propres intérêts à

¹ Jensen et Meckling (1976): «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal Financial Economics*, volume 3, p311.

² «Une personne appelée principal (l'actionnaire) a recours aux services d'une autre personne appelée agent (le dirigeant d'entreprise) pour accomplir en son nom, une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent» (Garrette 'et al., 2009,p.639).

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

une tierce personne. Cette dimension contractuelle est porteuse de conflits d'intérêts entre les différentes parties en présence au sein de l'entreprise. Puisque chaque acteur vise à maximiser sa fonction d'utilité, les agents ne vont pas toujours agir dans l'intérêt de leurs mandats. Ils vont probablement adopter un comportement opportuniste servant à augmenter leur richesse.

Dans ce qui suit, il convient de mettre l'accent sur les conflits entre actionnaires et dirigeants et d'étudier, par là même, les coûts d'agence engendrés.

1.2.1.1. Les sources du conflit

Trois motifs ont été avancés par Jensen et Meckling (1976) pour expliquer les divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires :

Une première source de conflit provient du fait que les dirigeants gèrent l'entreprise dans un sens non conforme aux intérêts des actionnaires, c'est-à-dire en maximisant leur propre utilité, sans répondre aux attentes des actionnaires, qui eux aspirent à la maximisation de la valeur de la firme. Les dirigeants s'octroient ainsi des avantages en nature qui viennent grever d'autant la performance de l'entreprise. En outre, les dirigeants tentent de maximiser les investissements dont le caractère spécifique est fonction de leur présence dans l'entreprise, ce qui leur permet d'optimiser leur utilité mesurée en terme de richesse, de notoriété ou de prélèvements non pécuniaires.

En deuxième lieu, les managers, contrairement aux actionnaires qui investissent en capital financier, mettent en jeu leur capital humain. Ainsi, le comportement du dirigeant vis-à-vis du risque diffère de celui de l'actionnaire puisque ce dernier est moins sensible à la variabilité des résultats et au risque de faillite. Le risque attaché au capital humain des dirigeants n'est pas diversifiable, alors que le risque des actionnaires peut être minimisé grâce à des stratégies de diversification de portefeuille.

Dans cette optique, pour préserver leurs postes, les dirigeants peuvent soit opter pour des investisseurs moins risqués que ne le souhaitent les propriétaires et donc avec des espérances de gains moins importantes ou bien ils ont la possibilité de diversifier leur risque d'emploi en engageant leurs sociétés dans des acquisitions conglomerales, qui permettent de stabiliser le chiffre d'affaires et d'éviter les effets de la faillite (Amihud et Lev, 1981).

En troisième lieu, les dirigeants disposent d'un horizon limité à leur présence dans l'entreprise et donc privilégient les investissements rentables à court terme. Ainsi, Charreaux (1994) oppose à la durée moyenne des fonctions managériales, l'horizon théorique illimité des

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

actionnaires puisque la valorisation d'un titre se définit sur un horizon infini. De même Rappaport (1990) insiste sur la gestion à court terme menée par les dirigeants puisque l'évaluation des résultats se fonde sur des chiffres trimestriels.

Suite à ces trois motifs de conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants apparaît un problème d'asymétrie d'informations entre les deux parties, origine de l'opportunisme des dirigeants.

1.2.1.2. Les conséquences du conflit

En tant que recherche d'intérêt, l'opportunisme s'accompagne d'une manipulation privée des informations. Dans cette optique Narayanan (1985) montre que l'existence d'une asymétrie d'informations entre actionnaires et dirigeants incite ces derniers à gérer leur réputation en préférant les projets générant un montant maximum de liquidité à court terme.

Le gestionnaire peut aussi tirer profit du manque de transparence de l'information pour ne communiquer que ce qui sert ses intérêts. Plus un gestionnaire accentuera sa spécialisation managériale, sa capacité à résoudre des problèmes, y compris en complexifiant la gestion à différents niveaux hiérarchiques, plus il gèrera en sa faveur l'asymétrie d'informations ainsi créée. Cette stratégie décourage la concurrence et le recrutement d'autres dirigeants. Ainsi, Stiglitz et Edlin (1992) conçoivent un modèle dans lequel les dirigeants investissent pour augmenter l'asymétrie d'informations à l'égard des équipes concurrentes et des actionnaires de la firme pour conserver leur poste.

Il convient de noter aussi que l'opportunisme du dirigeant au détriment du propriétaire lui permet de maximiser les avantages en nature directs qu'il obtient grâce à l'entreprise. C'est dans ce contexte que Morck & al (1990) ont remarqué que le dirigeant s'engage de nombreuses acquisitions dont il peut tirer des avantages personnels, même si la conséquence est une baisse de la valeur de la firme. Le dirigeant augmente donc son profit et diminue d'autant le profit résiduel du propriétaire.

Ainsi, la précision des pratiques de révélation de l'information, axées sur l'intérêt des parties prenantes, est nécessaire. Par conséquent le problème d'agence est la recherche d'équilibre entre les coûts supportés par l'un des contractants en cas d'opportunisme de l'autre, et les coûts de mise en place des techniques de surveillance (Gomez, 1996).

Donc il est possible d'orienter la résolution du problème de l'opportunisme vers une autre perspective consistant en un calcul coût avantage.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Les coûts peuvent s'interpréter comme des coûts d'organisation ou de transaction interne. Ils sont dus au contrôle du transfert d'informations entre les contractants composant l'entreprise : ce sont les coûts d'agence. Il faut signaler que ces derniers sont supportés par les deux parties, l'une cherchant à contrôler (le principal), l'autre devant contractuellement informer (l'agent). Avec Jensen et Meckling (1976), il est possible de décrire le contenu de ces coûts :

- Les coûts de surveillance (Monitoring expenditure) qui sont des frais engagés par le principal pour vérifier que les décisions prises par l'agent sont conformes à ses propres intérêts, nous pouvons citer les honoraires des commissaires au compte, l'audit réalisé par les actionnaires.
- Les coûts de dédouanement (Bonding expenditures) qui sont des dépenses réalisées par le gestionnaire pour montrer sa « bonne foi » au principal. Exemples : les frais de publicité, l'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel.
- La perte résiduelle (Residual loss) qui correspond à la perte d'utilité supportée par le principal, suite à la divergence d'intérêts avec l'agent.

En conclusion, même si les coûts d'agence peuvent apparaître, il est tout à fait légitime que les actionnaires délèguent leurs pouvoirs de décision à des dirigeants. Mais il convient de noter que l'objectif principal est de minimiser ces coûts. Pour ce faire, il convient de réduire les conflits générés par la divergence des intérêts entre principal et agent.

Les actionnaires disposent alors d'un éventail de moyens de contrôle, d'incitation, de coercition, d'autodiscipline... et ce afin de maximiser leur « créance résiduelle ». Ce système disciplinaire constitue ce que nous appelons le gouvernement d'entreprise ou la gouvernance qui est le noyau de la théorie de l'organisation.

1.2.2. La théorie des coûts de transaction

Initiée par Coase R. H. (1937) et développée par (Williamson O. E., 1975; 1979; 1985), la théorie des coûts de transaction est un outil d'analyse des modes de conception et d'organisation des relations d'échange ainsi que des conditions favorables pour le maintien et le développement de relations de coopération interentreprises dans un contexte d'information imparfaite (Somé S., 2003).

Cette théorie considère que la firme existe pour pallier les failles du marché, liées aux problèmes posés par la spécificité des actifs et l'opportunisme potentiel des acteurs.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante)¹, (Williamson, 1985)., elle explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer.

En outre, un tel actif peut être acquis sur le marché. Ainsi, dans cette théorie, il est possible d'appliquer l'alternative « faire » ou « faire faire ». Cette proposition se justifie lorsque l'activité est complexe, les techniques nécessaires à la gestion deviennent spécifiques qu'il serait coûteux pour le propriétaire de les pratiquer lui-même. Donc, selon la théorie des coûts de transaction, il est plus efficace de se lier contractuellement à des salariés spécialistes qui gèrent au nom du propriétaire. Celui-ci minimise alors les coûts en ne contrôlant que les résultats présentés par les gestionnaires. Il distingue les coûts directs et indirects qui caractérisent la relation proprement dite des coûts de gouvernance, qui sont les coûts engendrés pour adapter la relation contractuelle aux nouvelles circonstances.

La théorie des coûts de transaction se focalise donc sur les coûts *Ex post* à la conclusion du contrat et incluent (1) les coûts d'inadaptation du contrat et de la transaction, (2) les coûts de marchandage liés à la renégociation des parties pour corriger l'inadaptation, et (3) les coûts de mise en place et de fonctionnement associés au système de gouvernance en charge du règlement des conflits. L'auteur envisage toutefois des coûts *Ex ante* puisqu'il intègre des coûts de dédouanement pour assurer la crédibilité des engagements des agents, mais les coûts principaux résident dans les coûts d'inadaptation, corollaires naturels de l'incomplétude des contrats et de l'alea moral. La bonne structure de gouvernance est donc celle qui permet de minimiser le coût de ces réajustements.

De même, Fama (1990) élargit le nœud contractuel à l'ensemble des contrats conclus au sein de l'organisation. D'autres prolongements intègrent dans l'analyse des coûts implicites, élargissant ainsi l'éventail de la structure de coûts.

En effet, Williamson identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et donc les coûts de transaction :

• ¹ Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, 1985, trad. française : *Les institutions de l'économie*, Inter-éditions, 1994

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

- Les mécanismes intentionnels, permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du conseil d'administration pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme. Le conseil d'administration est supposé capable par le biais des audits internes de déterminer les causes de dépassement des coûts prévisionnels et d'en décider en perspective du sort du dirigeant.
- Les mécanismes spontanés, de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables, à l'instar du marché, qui, selon Williamson sanctionne tout dépassement de coûts prévisionnels. D'autres mécanismes existent aussi comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire...

Tableau 1 : Grille comparative des théories de la firme

	Théories contractuelles		Théories cognitives
	Théorie de l'agence	Théorie des couts de transaction	
Unité d'analyse	individu	Transaction	Individu –Ressource stratégique- Organisation/environnement
Dimension analysée	Relation d'agence	Spécificité des actifs	Processus de création de valeur
Coûts concernés	Perte résiduelle	Coûts d'inadaptation	Coûts d'opportunité, d'innovation
Analyse contractuelle principale	Ex ante-alignement	Ex post-gouvernance	Répertoire de connaissance

Source : à partir de Williamson (1988).

1.2.3. La théorie de l'enracinement

Dans les théories fondatrices de la gouvernance des entreprises, le rôle du dirigeant apparaît très discret voire absent. Une fois évoquées, les divergences d'intérêts entre le dirigeant et les actionnaires, et la possibilité d'opportunisme, l'attention est principalement portée sur l'identification des mécanismes externes ou internes permettant de discipliner le dirigeant.

1.2.3.1. Le cadre conceptuel

A la fin des années 80, la thèse de l'enracinement fut développée par A. Shleifer, R.W. Vishny et R. Morck¹. Elle remet en cause les fondements des théories contractuelles en général et de la théorie de l'agence en particulier. Cette théorie semble offrir un cadre d'étude approprié à l'analyse des stratégies opportunistes des dirigeants et leurs conséquences sur les systèmes de contrôle et sur la performance de l'entreprise.

L'enracinement consiste pour les dirigeants à valoriser (pour eux mêmes) leur présence au sein de l'entreprise en rendant coûteuse leur révocation et en réduisant ainsi leur risque de remplacement. Le dirigeant adoptera alors des stratégies d'enracinement, c'est à dire, de se rendre indispensable aux yeux des actionnaires.

L'enracinement traduit la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes.

1.2.3.2. Les stratégies d'enracinement des dirigeants

La stratégie de neutralisation des mécanismes disciplinaires est multiforme, on distingue quatre styles majeurs :

Les investissements idiosyncratiques (ou spécifiques aux dirigeants) : Les investissements sont dits idiosyncratiques ou spécifiques au dirigeant si son remplacement entraîne une perte de valeur pour les actionnaires. Leur réalisation permet aux dirigeants de réduire le risque d'être remplacés. Ils obtiennent ainsi des rémunérations plus importantes sous formes de salaires ou d'avantages non pécuniaires et accroissent leurs latitudes décisionnelles.

La manipulation de l'information : En jouant sur l'information, les dirigeants cherchent à accroître leur latitude discrétionnaire de façon à s'approprier le maximum de rentes en évitant d'être révoqués. En effet, les dirigeants se valorisent sur le marché de travail en investissant dans des projets dont la rentabilité dépend de l'information spécifique contrôlée par les dirigeants, ou en investissant dans des activités caractérisées par une asymétrie de

¹ A. SHLEIFER, R.W. VISHNY et R. MORCK, « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 79, N4, 1989.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

l'information plus importante. Cette stratégie amplifie l'incertitude perçue par les équipes dirigeantes rivales qui seront ainsi moins incitées à remplacer les dirigeants actuels.

Le contrôle des ressources : Les dirigeants savent qu'ils ont intérêt à ne pas dépendre des apporteurs de ressources externes d'une part et d'autre part, à représenter eux mêmes un facteur de production difficilement substituable. C'est pourquoi ces derniers optent pour l'autofinancement et le recours à l'augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires. Cela leur permet d'échapper à la discipline exercée par les créanciers et les actionnaires actuels.

Les réseaux relationnels : Le dirigeant va essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés, en accordant beaucoup d'avantages en nature ou des sursalaires, ainsi qu'en promettant des promotions abondantes. Cela conduit souvent à accroître la taille de la firme et le nombre d'échelons hiérarchiques. Les salariés auront, alors, intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien au sein de l'organisation. Le dirigeant peut aussi nouer des relations avec les administrateurs de la firme ou encore privilégier un enracinement basé sur le réseau relationnel actionnarial, en liant des relations avec un ou plusieurs groupes d'actionnaires ou encore, en augmentant sa participation au capital de l'entreprise qu'il dirige.

1.2.4. Les théories alternatives

Parmi les approches complémentaires ou les prolongements des théories contractuelles, il a été développé trois voies de recherche distinctes à savoir (1) la théorie de l'agence élargie, (2) la théorie de l'intendance et (3) les théories cognitives.

1.2.4.1. L'approche partenariale, élargissement de la théorie de l'agence

L'idée sous-jacente à la recherche de nouvelles fondations pour la gouvernance d'entreprise est l'appréhension de l'entreprise comme un nœud de contrats régissant la coopération de différents partenaires aux intérêts individuels divergents. L'entreprise est alors « considérée comme un ensemble de contrats, et de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité collective. »¹.

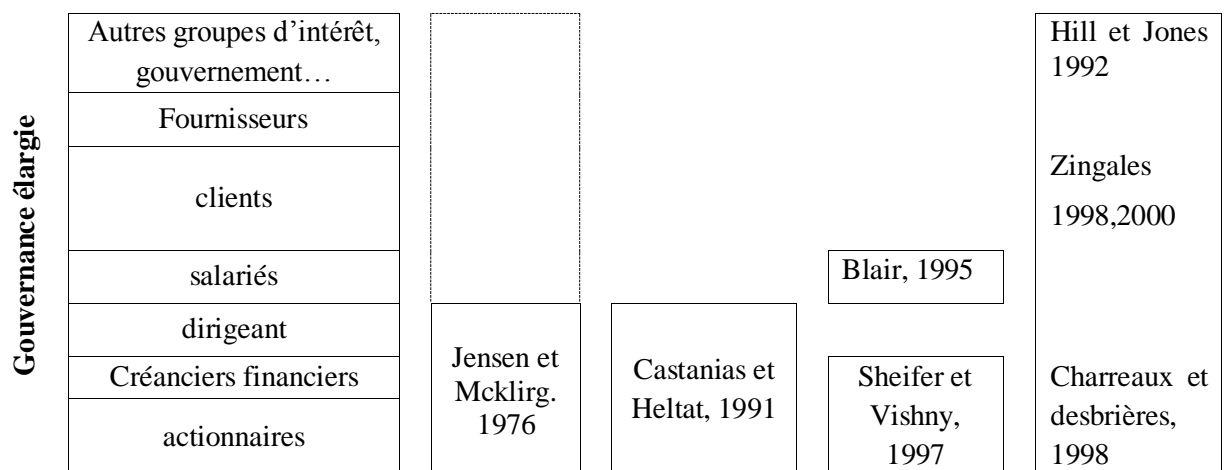
¹ Céline CHATELIN et Stéphane TREBUCQ, « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse », CREFIGE - Université Paris-Dauphine, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003, p.12.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

L'intégration du concept de valeur partenariale s'inscrit alors dans le prolongement de la théorie positive de l'agence, en élargissant la relation d'agence traditionnelle entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux à l'ensemble des relations contractuelles au sein de l'entreprise.

La figure 1 recense l'évolution de l'objet d'étude de quelques auteurs :

Figure 1: L'évolution du concept de gouvernance élargie.



Source : d'après Chatelin et Trébuch (2003).

Selon l'approche partenariale, chacune des parties prenantes fournit un actif matériel ou immatériel à l'entreprise, acte pour lequel elle désire être rémunérée de façon pécuniaire ou non. (cf tableau 2)

Tableau 2 : Actifs fournis par les parties prenantes et leurs attentes de rémunération

Parties prenantes	Actifs fournis	Attentes en échange de l'actif
Actionnaire	Capital	Maximisation des retours sur investissement en capital
Créancier	Financement	Paiement des annuités dans les délais
Dirigeant et employé	Temps, habiletés et compétences	Salaire convenable et conditions de travail adéquates
Client	Revenu de la firme	Valorisation du prix payé
Fournisseur	Intrants	Prix juste
Communauté locale	Location et infrastructures locales	Non dégradation de la qualité de vie et valorisation de leur imposition
Société globale	Infrastructures nationales	Non dégradation de la qualité de vie et non violation des règles du jeu établies par la législation

Source : Hill et Jones (1992)

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

le modèle partenarial propose que l'objectif de la gouvernance est de garantir la viabilité de la coalition entre les parties prenantes et l'entreprise, afin qu'elle soit durablement créatrice de valeur pour tous (Vatteville 2008).

1.2.4.2. La théorie de l'intendance

Les théories contractuelles de la firme traitent principalement de la réduction des coûts liés au comportement opportuniste des dirigeants, accordant une moindre importance à la création de valeur.

La théorie de l'intendance s'intéresse au contraire au développement d'une gouvernance d'entreprise sous l'hypothèse de comportement « altruiste » des agents. Elle considère les dirigeants comme devant être de « bons intendants » de la société, faisant office d'experts et de conseillers, et jouant un rôle actif dans la formation de la stratégie et ses phases d'implémentation.

Les principaux représentants de ce courant de pensée, Davis & al (1997), fondent la théorie de l'intendance sur des bases psychologiques et sociologiques. Ils opposent cette dernière à la théorie de l'agence au sens étroit de la relation principal (actionnaires) – agent (dirigeant) sur le plan de la gouvernance, considérant que « les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information. » (Trebucq, 2003).

Les principales différences entre les deux théories sont synthétisées dans le tableau 3 :

Tableau 3 : Comparatif synthétique entre les théories de l'agence et de l'intendance

	Théorie de l'agence	Théorie de l'intendance
Individu	Homo economicus	Besoins de réalisation
Comportement	Individualisme-opportunisme	Intérêt général (et de l'organisation)- Coopération- Altruisme
Motivation	Extrinsèque-Economique- Sécurité de l'emploi	Intrinsèque-Apprentissage- Réussite- Epanouissement
Engagement	Distinction avec l'organisation	Adhésion au projet organisationnel collectif
Mécanismes de gouvernance	Pouvoir institutionnel- Coercition/Récompense	Pouvoir personnel-Respect Compétence/Savoir
Lien entre opérationnalité et	Séparation entre les organes de décision et de gestion	Processus décisionnels et opérationnels joints

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

contrôle		
Objectif	Contrôle des performances	Autonomie-Faciliter, inciter à l'innovation
Horizon de performance	Court terme	Long terme
Philosophie de gestion/environnement	Surveillance/Environnement stable	Participative-autocontrôle-Globale/Environnement instable

Source : Adaptation de Davis, Schoorman et Donaldson (1997).

La théorie de l'intendance postule l'objectif de maximisation du bien-être social par le service plutôt que par le contrôle des partenaires de la firme (Armstrong, 1997). Autrement dit, le dirigeant « intendant » est responsable de la coordination des moyens matériels et humains avec une prépondérance donnée aux comportements favorisant l'organisation, la coopération plutôt que l'individualisme et la défection.

Les théories de l'agence et de l'intendance partagent toutefois une analyse centrée sur les comportements d'acteurs précis, les dirigeants et les actionnaires (Trebucq, 2003). La différence primordiale entre les deux théories réside dans la conception philosophique de l'Homme, égoïste pour la théorie de l'agence, humaniste pour la théorie de l'intendance.

L'intendance présuppose ainsi une plus grande efficacité de gestion que l'agence dans la mesure où l'intendant se réalise pleinement dans l'accomplissement du développement et de l'amélioration de l'organisation, ses intérêts étant de fait alignés avec l'ensemble des parties prenantes de la firme. Ce postulat une fois établi, le système de gouvernance se doit non plus de contrôler ou de surveiller le comportement du dirigeant mais de lui laisser toute latitude en facilitant son autonomie, son pouvoir et sa capacité d'innovation, tout contrôle étant même improductif car imposant des obstacles à la motivation. La théorie de l'intendance trouve donc ses fondements sur l'apprentissage et l'épanouissement des dirigeants au sein de la firme.

De plus, Davis et al (1997) différencient les formes de pouvoir, les niveaux d'engagement et de motivation entre les deux théories. La théorie de l'agence considère un pouvoir de source organisationnelle et coercitif tandis que l'intendance définit un pouvoir individuel émanant de la personnalité et de la reconnaissance des compétences du dirigeant. Il s'ensuit un engagement plus profond (voire fusionnel) de l'intendant dans la culture d'entreprise et l'atteinte de ses objectifs, le mandataire faisant preuve d'une implication personnelle moindre et d'un éloignement plus prononcé à l'égard de l'entreprise.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Enfin, la motivation du dirigeant dans le cadre de l'agence est de nature extrinsèque (principalement pécuniaire) et de nature intrinsèque (orientée en direction de l'accomplissement de soi) pour la théorie de l'intendance.

Davis et al (1997) ont toutefois conscience de la difficulté pratique d'implémentation d'une telle structure de gestion au regard des réticences des mandants au transfert de leur pouvoir de contrôle aux mandataires. Les auteurs considèrent l'optimalité de l'intendance sous condition que les parties prenantes s'entendent sur le modèle de gestion participative de l'intendance, toute forme hybride étant vouée à aboutir progressivement vers le modèle de l'agence, les intendants supportant l'opportunisme des actionnaires.

Nous pouvons toutefois considérer la théorie de l'intendance comme inclusive puisqu'elle englobe la théorie de l'agence stricte et s'inscrit dans le courant des théories partenariales de la gouvernance (au même titre que la théorie de l'agence élargie). La critique principale émise à son encontre est qu'elle ne se préoccupe pas du partage de la valeur entre les parties prenantes de l'organisation, et considère plutôt un objectif organisationnel global (Trébuch, 2003).

1.2.5. Les théories cognitives

Les théories cognitives s'opposent aux théories contractuelles en intégrant de manière plus explicite l'analyse de la création de valeur, au contraire des théories contractuelles de la firme dont l'objet principal était la détermination des mécanismes de gouvernance minimisant les coûts de gouvernement au sens large. Charreaux (2001) distingue les théories cognitives qui considèrent la firme comme un répertoire de connaissances, des théories contractuelles qui établissent la firme comme mode de résolution de problèmes de nature informationnelle.

Autrement dit, selon l'auteur, les théories contractuelles font l'hypothèse que l'ensemble des agents partage un même schéma cognitif (toute information est interprétée de manière identique par les agents), l'émergence d'asymétries informationnelles entre les individus étant source de conflits à résoudre, tandis que les théories cognitives considèrent que les agents possèdent des schémas cognitifs différenciés (une même information peut être interprétée différemment) et s'intéressent au processus de création et d'appropriation de la valeur.

De même que les théories contractuelles, les théories cognitives regroupent un ensemble de courants complémentaires, dont nous présentons les principaux selon Charreaux (2001).

Les théories des ressources stratégiques réfèrent à la vision selon laquelle la survie de la firme dépend de l'acquisition et de l'articulation de ressources, capacités et avantage compétitif

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

organisationnels¹ avec un environnement externe variable. Pour constituer une source d'avantage durable, ces ressources doivent être rares ou spécifiques à la firme et dresser des barrières contre l'imitation, c'est-à-dire être tacites (basées sur des apprentissages et aptitudes internes ou socialement complexes basées sur une organisation interne coordinatrice).

Hart (1995) recense l'importance de nombreuses ressources telles les capacités internes de la firme, des facteurs environnementaux, la différenciation des produits, les coûts de production, les décisions temporelles et le degré d'engagement sur un marché, les compétences coeur de métier et la prise en compte des ressources naturelles – prévention de la pollution, prise en compte de l'ensemble des stakeholders et développement durable. Selon cette approche, les firmes ayant une meilleure appréciation stratégique des ressources qu'elles sont capables de mobiliser doivent être plus performantes que les firmes à l'approche conventionnelle de plans stratégiques. La survie de la firme est alors conditionnée au contrôle de ces ressources critiques.

Pour Conner et Prahalad (1996) la théorie de dépendance des ressources est complémentaire à l'approche opportuniste de la théorie des coûts de transaction, et permet d'appréhender la firme comme jonction de schémas cognitifs individuels différents dont la gestion incombe aux mécanismes de gouvernance.

Les théories évolutionnistes supposent une rationalité de type procédural ou les compétences et routines organisationnelles sont les réponses quasi-automatiques de l'organisation à une situation quelconque. Partant du postulat qu'en avenir incertain l'objectif de maximisation du profit ne possède pas de sens comme guide pour toute action spécifique individuelle, le critère de survie d'une firme devient plus simplement le profit positif.

Les apports principaux des théories cognitives résident d'une part dans l'approfondissement de la connaissance de la création de la rente organisationnelle, d'autre part dans la résolution des conflits dépassant les seuls intérêts divergents des parties prenantes mais en intégrant des considérations d'ordre cognitif ou de valeurs, les deux approches pouvant être contradictoires.

¹ Il faut ainsi entendre le concept d'avantage compétitif organisationnel comme la capacité pour l'entreprise de développer et de contrôler des ressources internes ou externes lui procurant un avantage déterminé présent ou à venir

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Tableau 4: La représentation cognitive du système de gouvernance selon Charreaux (1997).

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (par exemple : le rôle cognitif du conseil d'administration)	Environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs
Mécanismes spontanés	Les mécanismes informels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (par exemple : les aspects cognitifs de la culture d'entreprise)	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances)

1.2.6. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance d'entreprise

Tableau 5 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance

Théories de la gouvernance	Disciplinaires		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la firme support	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories disciplinaires et cognitives
Aspects privilégiés dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Type d'efficience	Efficienc e statique contrainte Vision actionnariale de l'efficience et de la propriété	Efficienc e statique contrainte Vision partenariale de l'efficience et de la propriété	Efficienc e dynamique contrainte Dimension productive cognitive	Efficienc e dynamique contrainte Dimensions productives cognitives et disciplinaires
Critère d'efficience	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation et la résolution des conflits
Définition du système de gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur.
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrat Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition
Objectif de gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Recherche de valeur partenariale

Source : selon Charreaux (2002).

2. Les différents systèmes de gouvernance d'entreprise

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.

L'étude comparée des différents systèmes nationaux de gouvernement révèle, d'une part, des différences significatives et, d'autre part, des évolutions qui se font sous l'effet de la globalisation des marchés ou des volontés des hommes politiques. La performance économique nationale dépend vraisemblablement de la forme du système de gouvernement et de sa capacité à assurer les tâches de prévention – rôle préventif – et de résolution des crises – rôle curatif.

Pour distinguer ces systèmes, certaines études (Bergöf, 1990; Porter, 1992a; Allen, 1993) se sont basées sur le mode de financement, marchés contre banques. D'autres études (Franks et Mayer, 1992) distinguent les systèmes externes (rôle prédominant des marchés), des systèmes internes (rôle prédominant des comités). Enfin Moerland (1995) oppose les systèmes orientés-marchés à ceux qui sont orientés-réseaux. La différence entre ces différents courants de recherche réside dans la place accordée aux actionnaires et à l'ensemble des « stakeholders ».

2.1. Systèmes orientés banques et systèmes orientés marchés

Bergöf (1990) distingue le système orienté banques du système orienté marchés. Il met en évidence plusieurs caractéristiques qui distinguent les systèmes orientés-banques de ceux orientés-marchés.

D'abord un ratio d'endettement plus élevé. En plus les créanciers sont plus concentrés et plus homogènes alors que les actionnaires sont moins dispersés. Ajoutons que les banques commerciales détiennent en général des proportions importantes du capital des entreprises.

Enfin les relations de financement (actions et dettes) sont plus stables et les prises de contrôle sont moins fréquentes.

Dans les systèmes orientés-marchés, l'importance des coûts de contrôle représente un obstacle pour les banques commerciales et les empêche d'exercer une fonction de contrôle (en tant que créancier et/ou actionnaire). Par conséquent ce système est orienté vers les financements de marché repartis entre de nombreux actionnaires et créanciers. De plus et étant donnée que le

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

système orienté-marchés, est caractérisé par une forte dispersion du capital, les droits décisionnels sont par conséquent attribués aux dirigeants. Ainsi ce système est caractérisé par une séparation des fonctions de décision et de propriété.

Ajoutons que le rôle des investisseurs (actionnaires ou créanciers) est réduit puisqu'ils ne participent pas à la gestion. Enfin il est à noter que les mécanismes de contrôle externes (tels que le marché de prises de contrôle et le marché de travail) jouent un rôle important dans la réduction des conflits d'intérêts induits par la séparation de la propriété et de la décision.

Dans les systèmes orientés-banques, les créanciers (c'est-à-dire principalement les banques commerciales) supportent une part plus importante du risque et détiennent des droits décisionnels assez importants. Ce système permet d'avoir une croissance similaire à celle enregistrée dans les systèmes orientés-marchés, sans avoir recours à une forte dispersion des droits décisionnels. La banque principale (si elle est également actionnaire) et les investisseurs sont supposés avoir une influence importante sur les décisions des dirigeants ; la séparation propriété-décision est moins prononcée. Si le niveau de performance n'est pas satisfaisant, les conflits sont en priorité résolus de façon interne, par transfert des droits de décision à la banque commerciale (le principal créancier) et éventuellement à un actionnaire important. Ainsi, bien que ce système présente des rigidités puisqu'il ne permet pas aux investisseurs de se désengager facilement, il permet de mieux préserver les relations contractuelles et informelles avec les autres 'stakeholders'.

La défection étant plus difficile, ce système privilégie la prise de parole comme mode disciplinaire et les réorganisations sont dans la plupart des cas moins coûteuses.

2.2. L'opposition systèmes externes-marchés contre systèmes internes-comités

En étudiant les fonctions de propriété et de décision dans différents pays, Frank et Mayer (1992) opposent le système anglo-saxon et le système germano-nippon. En effet, trois éléments permettent de différencier ces deux systèmes.

Le système anglo-saxon se caractérise par un grand nombre de sociétés cotées, un marché financier liquide où les droits de propriété et de décision font l'objet de transactions fréquentes et un faible nombre de holdings financiers permettant d'établir de nombreux liens inter-sociétés. De plus, Frank et Mayer (1992) constatent que le système anglo-saxon s'appuie sur un contrôle externe en ayant recours à trois mécanismes à savoir : le contrôle assuré par les administrateurs externes, des mécanismes incitatifs pour les dirigeants et le marché des prises de contrôle.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Le système germano-nippon (et en particulier le système allemand) privilégie au contraire le contrôle par les comités, en l'occurrence, le conseil de surveillance qui accorderait un large pouvoir discrétionnaire aux dirigeants.

Dans ce cadre, et étant donné que les dirigeants et les employés qui investissent en capital humain spécifique à la firme, ne peuvent offrir ce capital en garantie pour se procurer les fonds nécessaires à l'acquisition des droits de propriété, Frank et Mayer (1992) suggèrent deux solutions pour remédier à ce problème. La première solution consiste à attribuer des droits de propriété aux 'stakeholders' privilégiés en particulier pour les entreprises qui ont des activités liées. La seconde solution consiste à la mise en place d'une procédure d'évaluation des dirigeants qui s'apparente à l'analyse bancaire lors d'une demande de crédit. Ainsi Frank et Mayer (1992) recommandent la mise en place d'un système de comités afin de résoudre les problèmes de financement rencontrés par les 'stakeholders' pour accéder à la propriété formelle. Un tel système permet de mieux défendre les intérêts des différents 'stakeholders', par rapport au système de marché (qui s'intéresse en particulier à la protection des intérêts des actionnaires). Toutefois il est à signaler que le système de marché est préférable dans les activités qui reposent sur une évaluation subjective des projets et pour lesquelles l'évaluation de la qualité des employés et des dirigeants importe peu.

Dans la même lignée, Mayer (1994) introduit des éléments complémentaires afin de comparer le contrôle exercé par le marché financier à travers les prises de contrôle dans les firmes britanniques et les firmes européennes.

Dans le système continental, les entreprises et les banques jouent un rôle important reflété à travers la concentration de l'actionnariat ce qui entraîne la création de groupes conduisant ainsi à un contrôle plutôt 'interne' (par rapport au secteur d'activité). Inversement, le contrôle de type anglo-saxon se situe à l'extérieur de ce secteur, au sein du système financier dominé par les institutions financières non bancaires telles que les fonds de pension et les compagnies d'assurance vie.

Le mode de contrôle « interne au secteur des entreprises » présente l'avantage d'impliquer un grand nombre de « stakeholders » dans la décision et d'être plus consensuel.

Le système de contrôle 'externe' qui permet une transmission aisée des droits de propriété, offre une flexibilité importante, facilitant la restructuration de la propriété et la croissance externe. Il favorise le développement des firmes jeunes en forte croissance, les secteurs industriels spéculatifs et les changements de stratégie nécessitant une réallocation des droits de propriété. Néanmoins, le système de contrôle externe présente deux inconvénients.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Premièrement, la séparation propriété/décision rend coûteux le financement par fonds propres en raison des coûts de signalisation qu'elle implique. Deuxièmement, la non-considération des intérêts des « stakeholders » (autres que les actionnaires) entraîne des déficiences en matière de développement de produits (notamment pour ceux requérant une main d'œuvre qualifiée) et de conquête de nouveaux marchés.

2.3. Systèmes orientés-marchés contre systèmes orientés-réseaux

Moerland (1995) distingue les nations caractérisées par des systèmes orientés-marchés, c'est-à-dire les pays anglo-saxons et celles qui s'appuient sur des systèmes orientés réseaux qui regroupent les pays germaniques, les pays latins et le Japon.

Les systèmes orientés-marchés sont caractérisés par des marchés financiers développés, la présence de sociétés ouvertes avec un actionnariat dispersé et un marché de prises de contrôle actif. La séparation des fonctions de propriété et de décision, d'une part et celle des actionnaires et des créanciers, d'autre part créent des conflits d'agence caractéristiques de ces systèmes. Inversement, les systèmes orientés-réseaux se caractérisent par des sociétés fermées, l'appartenance des sociétés à des groupes et un rôle important des banques dans le financement et le contrôle.

En analysant trois principaux mécanismes disciplinaires censés résoudre les conflits actionnaires externes/dirigeants (le marché des prises de contrôle, le contrôle par le conseil d'administration et le marché de travail), Moerland (1995) conclut que le marché des prises de contrôle joue un rôle plus important dans les systèmes orientés-marchés. Toutefois au sein de ce système le conseil d'administration a un rôle disciplinaire modère par rapport au système orienté-réseaux. Enfin le marché de travail offre une image mixte. De plus et bien que la discipline externe soit plus efficace dans le système orienté-marchés, la discipline liée à la mobilité interne est plus forte dans le système orienté-réseaux.

De plus et en analysant le conflit actionnaires/créanciers, Moerland (1995) conclut que la séparation des deux rôles aux Etats-Unis crée des problèmes importants de renégociation en cas de défaillance. Inversement, la confusion des rôles en Allemagne et au Japon aboutit à une initialisation du conflit, qui se résout de façon moins coûteuse.

Enfin et bien que les systèmes soient différents sur plusieurs éléments, chacun présente des avantages propres et des limites. En effet, le système orienté-marchés constitue une menace permanente pour les dirigeants et est par conséquent efficace dans l'allocation des ressources. Néanmoins ce système privilégie le court terme et peut par conséquent impliquer des risques importants de rupture des contrats implicites et peut conduire à une baisse des investissements

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

spécifiques. Enfin le système orienté-marchés peut engendrer des coûts liés à la résistance des dirigeants des firmes-cibles et incite les dirigeants à mettre en œuvre des stratégies de croissance externe pour mieux s'enraciner.

De l'autre côté, Moerland (1995) montre que le système orienté-réseaux présente trois avantages. En premier lieu, le contrôle du dirigeant est plus facile étant donné que les problèmes liés à l'exercice du contrôle sont moins importants que ceux constatés dans le système orienté-marchés. En deuxième lieu, en cas de défaillance, les coûts de restructuration sont réduits. En troisième lieu, et étant donné que les rôles des actionnaires et des créanciers sont souvent confondus, les coûts liés aux conflits entre ces deux acteurs sont par conséquent faibles. Cependant et comme le système orienté-marchés, ce système a des inconvénients dont nous citons l'enracinement des dirigeants et des employés et l'allocation non efficace des capitaux.

Enfin dans le système orienté-marchés, Moerland (1995) montre que la firme sociétale est conçue comme un instrument dont l'objectif est de maximiser la richesse des actionnaires. Alors que dans le système orienté-réseaux, Moerland (1995) suggère une vision organique de la firme fondée sur l'idée de la coalition des différents « stakeholders ».

Tableau 6: Comparaison des modèles de gouvernance d'obédience anglo-saxonne et d'Europe continentale

Modèles de gouvernance	
Anglo-saxon	Europe continentale
<ul style="list-style-type: none">• Pouvoir aux mains des dirigeants• Comportement de passager clandestin• Sur-investissement• Problèmes de contrôle• Court-termisme	<ul style="list-style-type: none">• Pouvoir aux mains des actionnaires de contrôle• Conflits d'intérêts• Ressources financières limitées• Transferts monétaires inter-firmes

Source : Van Hulle (1997).

2.4. Le modèle anglo-saxon

Le modèle anglo-saxon se caractérise par un actionnariat diffus, permettant une grande latitude managériale en raison du comportement de passager clandestin des actionnaires individuels, exacerbé par la liquidité de marchés financiers développés. Les problèmes de

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

contrôle des dirigeants par les actionnaires se traduisent par un sur - investissement, même dans des projets peu rentables, dans l'objectif d'élargissement du pouvoir des dirigeants, et une vision court - termiste de la performance des dirigeants de par l'évaluation périodique de leurs décisions lors des assemblées d'actionnaires.

2.5. Le modèle d'Europe continentale

Le modèle européen se caractérise par un actionnariat concentré, le contrôle de l'entreprise étant aux mains d'une poignée d'actionnaires importants. La concentration de l'actionnariat peut générer des conflits d'intérêts avec les actionnaires minoritaires, d'autant plus que le contrôle est accru par l'entremise de mécanismes démultiplicateurs du contrôle dont la transparence n'est pas la caractéristique principale. Un inconvénient supplémentaire réside dans l'accès limité aux sources de financement pour raison de maintien du contrôle.

Faccio et Lang (2002) montrent pour 13 pays d'Europe de l'Ouest qu'en moyenne 44,29 % des entreprises sont détenues par un groupe familial, l'émission de classes d'actions à droits de vote différenciés ou encore le contrôle pyramidal étant de surcroît l'apanage des actionnaires importants. Enfin, les transferts monétaires entre firmes d'un même groupe sont usuels et biaisent l'évaluation de la performance réelle des firmes en lissant leurs résultats.

3. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise ont fait l'objet de plusieurs études. Il est important à retenir qu'ils ont été décrits selon la perspective économique qui suggère que l'objectif de l'entreprise et de ses propriétaires est de maximiser de la richesse des propriétaires et la rentabilité économiques de l'entreprise (Shleifer et Vishny, 1997).

Nous présentons dans cette section une synthèse de ces mécanismes qui visent à aligner les comportements et les décisions des dirigeants d'entreprise avec les objectifs économiques des propriétaires. Nous distinguons entre les mécanismes internes et externes. Le conseil d'administration et la participation des dirigeants au capital-actions sont des mécanismes de gouvernance internes. Le marché des biens et services, le marché des prises de contrôle, le marché du travail des dirigeants, le marché financier (bourse), les investisseurs institutionnels, les créanciers (dette), les agences de réglementation (système légal), l'éthique et les valeurs de la société, sont des mécanismes de gouvernance externes.

3.1. Les mécanismes internes de gouvernance

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise impliquent un contrôle et une surveillance des agissements des dirigeants, par des procédés internes à l'entreprise.

Ces mécanismes internes de gouvernance sont: le conseil d'administration et la participation des dirigeants au capital-actions.

3.1.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration représente les actionnaires et est élu par ces derniers. Il apparaît à travers la littérature comme étant le mécanisme privilégié de contrôle des dirigeants (Fama, 1980 ; Williamson, 1985; Charreaux, 2000). Son rôle est de « contrôler et ratifier les décisions initiées et mises en œuvre par les actionnaires, la rémunération des dirigeants et également leur révocation » (Garrette et al., 2009). Sa mission est donc d'amener les dirigeants à prendre des décisions allant dans le sens des attentes des actionnaires à l'aide de deux leviers d'action : l'option de remplacement du dirigeant et le choix du mode de sa rémunération (Charreaux, 1992).

Le conseil d'administration se juge de remplacer le dirigeant lorsque que celui-ci est jugé inapte; le mode de rémunération sert à inciter le dirigeant à appliquer la stratégie définie en accord avec les actionnaires (Charreaux, 1992). Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts (1983) distinguent trois modes de rémunération du dirigeant: les rémunérations indépendantes de la performance réalisée par le dirigeant (salaires, retraites et assurance-vie), les rémunérations qui sont fonction de la performance du dirigeant, évaluées à partir des cours boursiers (attribution d'actions aux dirigeants et d'options d'achat d'actions) et enfin, les rémunérations qui dépendent des mesures comptables de sa performance (bonus, prime).

Le conseil d'administration est constitué d'administrateurs internes (en poste à l'intérieur de l'entreprise) et d'administrateurs externes. Selon Weisbach (1988) dans Gadhoum et al. (2006, p.6), «plus la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration est élevée, plus la convergence entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires augmente». Ceci serait dû au fait que contrairement aux administrateurs internes qui sont au service de l'entreprise, donc sous l'autorité de la direction, les administrateurs externes sont indépendants. Ils pourraient donc accentuer la probabilité de renvoi du dirigeant si celui-ci obtient de mauvaises performances. En somme, le rôle du conseil d'administration serait limité si la proportion d'administrateurs internes présents au conseil d'administration est élevée (Gadhoum et al., 2006). Il doit donc être composé d'un nombre important

d'administrateurs externes afin d'empêcher le dirigeant de s'entourer de personnes à l'interne qui serviraient ses intérêts plutôt que ceux des actionnaires (Shleifer et Vishny, 1997).

3.1.2. La participation des dirigeants au capital-actions

Bele et Means (1932) ont montré que lorsque la prise de participation des dirigeants au capital-actions de l'entreprise est faible, ces derniers ne sont pas motivés à maximiser les profits de l'entreprise. Dans de tels cas, la volonté à investir dans des projets rentables leur fait souvent défaut. Les conclusions de Gadhoum et al. (2006) montrent que lorsque les dirigeants ont une prise de participation élevée dans le capital-actions de l'entreprise, ils ont tendance à agir dans l'intérêt des actionnaires, à savoir gérer au mieux les ressources de l'entreprise pour éviter que leur richesse et celle des actionnaires ne soient diluées.

Cependant, faire participer le dirigeant au capital-actions de l'entreprise comporte un risque. Selon Hermalin et Wersbach (1991) et Jensen et Meckling (1976), la performance du dirigeant s'accroît lorsque que celui-ci détient une faible part du capital-actions de l'entreprise puis décroît lorsque celle-ci devient importante. Hermalin et Wersbach (1991) et Jensen et Meckling (1976) affirment que la participation du dirigeant au capital-actions de l'entreprise doit être importante pour qu'il cherche à satisfaire les intérêts des actionnaires mais, pas trop pour ne pas que le dirigeant soit en position de force face à ces derniers (Abbo, 2005). Le risque qui en découle est le fait qu'en voulant accroître de plus en plus sa participation, le dirigeant utilise des stratégies pour s'enraciner dans la gestion de l'entreprise, ce qui le conduirait à la gérer selon ses propres intérêts et non selon ceux des actionnaires (Abbo, 2005). Selon Abbo (2005) et Mikkelson et Partch (1989), lorsque le dirigeant détient des parts importantes du capital social de l'entreprise, il dégrade significativement la performance à long terme de l'entreprise. Cette dégradation peut être faite à travers la liquidation d'actifs à long terme importants, le licenciement d'employés clés, l'arrêt des investissements dans la recherche et développement. Ces opérations auront pour but d'augmenter de façon superficielle les revenus à court terme de l'entreprise et la valeur des actions, ce qui à court terme maximiserait la valeur des actions de l'entreprise et du dirigeant mais, détruirait l'avenir de l'entreprise.

3.2. Les mécanismes externes de gouvernance

On parle de mécanismes externes de gouvernance lorsque les dirigeants peuvent être surveillés et contrôlés par des institutions externes ou des marchés. Il s'agit du marché des biens et services, du marché des prises de contrôle, du marché du travail des dirigeants, du

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

marché financier (bourse), des investisseurs institutionnels, des créanciers (dette) et des agences de réglementation (système légal).

3.2.1. Le marché des biens et services

La séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise donne l'opportunité aux dirigeants de minimiser les efforts à fournir ou de s'approprier les bénéfices de l'entreprise (Shleifer et Vishny, 1997). Selon Hart (1983), cette opportunité n'est possible que lorsque le marché des biens et services dans lequel évolue l'entreprise n'est pas parfaitement compétitif. Selon Winter (1971), les entreprises qui utilisent des techniques de production peu efficaces et offrent des produits trop chers ou sans grande qualité dans un marché compétitif subirait inévitablement des pertes importantes aux mains de leurs concurrents. À moyen terme, les dirigeants de telles entreprises seraient évincés du marché, sinon l'entreprise ferait faillite. C'est ainsi que le marché des biens et services agit comme un mécanisme de gouvernance. Une seconde contrainte du marché des biens et services est qu'il oblige les dirigeants d'entreprises en concurrence à rationaliser leurs coûts de production pour en tirer un avantage concurrentiel, être compétitifs pour maximiser les profits de l'entreprise (Hart, 1983).

D'autres marchés interviennent pour faire pression sur les agissements du dirigeant.

3.2.2. Le marché des prises de contrôle

Une prise de contrôle se définit comme «une offre d'achat des actions d'une entreprise par des investisseurs externes» (Gadhoom et al., 2006, p. 99). Cela est possible quand le prix de l'action baisse suite au mécontentement des actionnaires. Les actionnaires mécontents peuvent se constituer en bloc et se défaire de leurs actions.

Lorsque la vente est complétée, les investisseurs externes qui ont acquis les actions obtiennent le contrôle total ou partiel de l'entreprise et peuvent ainsi remplacer son équipe directionnelle (Shleifer et Vishny, 1997). L'existence du marché des prises de contrôle (marché financier) exerce donc une pression qui plane sur les dirigeants d'entreprise et qui les contraint à aligner leurs comportements aux intérêts des actionnaires afin de maintenir le prix de l'action de l'entreprise élevé.

L'effet du marché des prises de contrôle est encore plus prononcé s'il y a véritablement une prise de contrôle par ces acheteurs. Les études de Walsh et Steward (1990), Patry et Poitevin (1995) ont montré que les prises de contrôle permettent de discipliner le comportement des dirigeants. En effet ces derniers, sous la menace d'une perte d'emploi due à une performance jugée insuffisante par les acheteurs hostiles nouvellement propriétaires de l'entreprise,

corrigent leurs comportements opportunistes et travaillent à maximiser les profits de l'entreprise.

3.2.3. Le marché du travail des dirigeants

Selon Fama (1980), le marché du travail des dirigeants aide les entreprises à contrôler leurs problèmes d'agence. Le marché du travail des dirigeants est le marché qui rassemble l'ensemble des dirigeants d'entreprises. Il s'agit d'un marché dynamique (plusieurs dirigeants, plusieurs postes) qui incite les entreprises à rémunérer correctement leurs dirigeants en fonction de leur performance pour les garder ou en attirer de meilleurs (Fama, 1980). Cela dit, ce marché procure aussi aux entreprises la possibilité de remplacer aisément les dirigeants non efficaces. Les dirigeants sont par conséquent préoccupés par leur performance, celle-ci leur permettant de se positionner positivement dans ce marché. En outre, « un dirigeant qui enregistre de mauvais résultats est moins sollicité par les entreprises performantes » (Gadhoum et al. , 2006, p.99).

3.2.4. Le marché financier (bourse)

L'impact de la bourse sur la gestion des dirigeants d'entreprise a fait l'objet de nombreuses études (Cai et Wei, 1997 ; Jain et Kini, 1994; Kim et al., 2002 ; Pagano et al. , 1998 ; Sentis, 2001). L'idée commune est que la bourse exerce un contrôle supplémentaire sur les dirigeants et les incite à prendre des décisions stratégiques allant dans le sens des intérêts des actionnaires. « C'est le libre fonctionnement des marchés financiers (Bourse) ainsi que la concurrence que s'y livrent les dirigeants pour le contrôle des entreprises qui est le meilleur gage d'un contrôle efficace » (Manne, 1965 tiré de Fadil, 2007, p. 150). En effet, le marché financier incite les dirigeants à être transparents dans leur gestion de l'entreprise et à toujours prendre des décisions qui se refléteront en pratique par une croissance ou une amélioration des rendements de l'entreprise. Dans le cas contraire, le prix des actions de l'entreprise en serait affecté et pourrait baisser fortement. En conséquence, le conseil d'administration de l'entreprise pourrait sanctionner le dirigeant ou même le remplacer. En somme, l'efficacité du dirigeant d'entreprise se reflète directement dans le prix des actions de l'entreprise cotée en bourse.

Cependant la bourse a également des inconvénients. Comme le souligne Fadil (2007, p. 150), « l'introduction en Bourse favorise la dilution du capital et le conflit d'intérêts qui en découle ». En d'autres termes, la dilution fait en sorte que plusieurs investisseurs obtiennent de petits pourcentages de participation (actions) dans l'entreprise. Il en résulte une absence

d'investisseurs ayant une participation importante pour pouvoir efficacement contraindre les dirigeants à éviter les comportements opportunistes.

3.2.5. Les investisseurs institutionnels

Pour Brancato (1997), l'investisseur institutionnel est un investisseur dont les fonds sont gérés par des professionnels à l'intérieur d'une organisation et qui investit au profit d'un groupe d'individus, d'une autre organisation ou d'un groupe d'organisations.

Pour Gadhoom et al. (2006), les investisseurs institutionnels dont les banques, les compagnies d'assurances, les fonds de pension et les compagnies d'investissement, peuvent contrôler une partie de la valeur monétaire des entreprises et, ainsi, les agissements des dirigeants d'entreprise. Cette influence peut se faire en baissant le cours de l'action des entreprises (vente de ses actions) ou à travers le contrôle direct des agissements des dirigeants (activisme actionnarial) (Hirschman, 1972; Brabet, 2002).

D'après les constatations de Brabet (2002), les fonds de pension sont les plus actifs dans ce domaine. Leur mécanisme d'action est fondé sur l'activisme actionnarial ce qui signifie l'exercice de pressions d'un groupe d'actionnaires, lors des assemblées générales d'entreprise, dans le but de remettre en cause la responsabilité des dirigeants.

Cependant, Shleifer et Vishny (1997) affirment que les intérêts des investisseurs institutionnels sont parfois différents de ceux des administrateurs internes, des employés de l'entreprise ou des anciens actionnaires. Dans ce cas de figure, les investisseurs institutionnels orientent les décisions de l'entreprise dans un sens autre que ceux définies à l'origine par les actionnaires et les administrateurs internes. Ce qui crée des conflits entre les investisseurs institutionnels et l'équipe directionnelle de l'entreprise.

3.2.6. Les agences de réglementation et le système légal

Selon Shleifer et Vishny (1997), le système légal est une dimension de la gouvernance d'entreprise qui joue le rôle de droit entre les dirigeants et les actionnaires.

Son objectif est de favoriser la divulgation de l'information liée au fonctionnement de l'entreprise, de restreindre les mécanismes frauduleux et de sanctionner le dirigeant en cas de non respect des règlements. Les agences de réglementation (ordre comptable, financier, etc.) font partie de ce système. Elles contribuent à établir les règles comptables, de certifications et d'éthique, veillent à leur respect par tous ses membres y compris les dirigeants d'entreprise (Brouard et Di Vito, 2008). «Ces règles jouent le rôle de balises à respecter », qui limitent le comportement opportuniste des dirigeants (Brouard et Di Vito, 2008, p.7).

Le système légal évite que « le dirigeant se place dans une position de conflit de devoirs et d'intérêts personnels ou tire profit à titre personnel de son statut au sein de l'entreprise» (Martin, 2008, p.15). L'objectif est qu'il se comporte en «bon père de famille» (Gomez, 2003, p.189; Martin, 2008, p. 15). «Dans tous les domaines de l'entreprise, tant au niveau de la gestion, que chez les employés, tout doit être assuré pour respecter scrupuleusement les lois et les règlements» (Muller, 2004, p.6).

Même si les agences de réglementation et le système légal sont un mécanisme de gouvernance important, selon Shleifer et Vishny (1997), ils laissent encore aux dirigeants un pouvoir discrétionnaire considérable. Il n'existe pas encore de dispositions légales complètes qui permettent d'assurer aux actionnaires d'obtenir un retour sur investissement maximum conformément aux termes du contrat. C'est pourquoi il faut considérer ce mécanisme en combinaison avec les autres. Parmi ceux-ci, les créanciers et la dette de l'entreprise peuvent également jouer un rôle dans l'orientation du comportement des dirigeants.

3.2.7. Les créanciers et la dette

Selon Jensen (1986), lorsque l'entreprise génère des liquidités excédentaires, il y a des risques que le dirigeant soit enclin à les détourner à son compte. Smith et Warner (1979) préconisent la politique de financement externe par la dette pour réduire ces risques. En effet, la dette est «un contrat par lequel un emprunteur reçoit des fonds d'un prêteur, promet de rembourser le prêt de manière échelonnée et de maintenir un niveau d'actifs élevé dans l'entreprise permettant le remboursement» (Smith et Warner, 1979, tiré de Shleifer et Vishny, 1997, p. 762). La dette entraîne donc des coûts fixes et des intérêts, donc moins de liquidités à la disposition du dirigeant qui n'a d'autres choix que de réduire les coûts de production et augmenter les bénéfices pour rembourser la dette. À défaut de remplir les clauses du contrat, le prêteur peut exercer ses droits, notamment en saisissant certains actifs de l'entreprise ou en mettant l'entreprise en faillite. Il a aussi le droit d'analyser les livres de l'entreprise et récupérer les fonds restants dans l'entreprise pour éviter qu'ils ne soient détournés par le dirigeant.

Gale et Hellwig (1985) affirment que la dette est parmi les mécanismes de gouvernance externes qui minimisent le plus les coûts liés à la surveillance des dirigeants. (Diamond, 1991 ; Harris et Raviv, 1990; Hart et Moore, 1995 ; Stulz, 1990) ont cependant relevé un inconvénient majeur de la dette. Les créanciers contraignent l'entreprise qui reçoit le prêt en l'empêchant de faire des levées de fonds sur de nouveaux projets potentiellement rentables ou de vendre ses actifs. Ils sont également sensibles au risque, le dirigeant a donc peu de chance

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

d'investir dans des projets risqués à court terme mais qui pourraient entraîner de grands bénéfices à long terme.

3.2.8. L'éthique et les valeurs de la société

Selon Pasquero (2004), l'éthique et les valeurs de la société environnante coordonneraient les actions des entreprises du milieu aux attentes de la société. Par conséquent, les entreprises ne pourraient évoluer bien longtemps sans se conformer à l'éthique et aux valeurs fortes de la société environnante. Cependant, la force de ce mécanisme dépend en grande partie des convictions des dirigeants d'entreprise (Pasquero, 2004). Les décisions finales étant toujours prises par ces derniers, leur adoption des valeurs et de l'éthique de la société environnante dépendrait de leurs convictions profondes en matière d'éthique. Le tableau 7 synthétise l'ensemble des mécanismes de gouvernance d'entreprise vus précédemment.

Tableau 7 : Synthèse des mécanismes de gouvernance d'entreprise

Mécanismes internes	Eléments d'action	Limites
Conseil d'administration représentant les actionnaires et élu par ces derniers	<ul style="list-style-type: none"> - Choix des dirigeants - Rémunération des dirigeants (salaire, options d'achat d'actions, primes, etc.), - Révocation des dirigeants. 	Lorsque le nombre d'administrateurs internes est important, le conseil d'administration peut agir dans les intérêts du dirigeant.
La participation des dirigeants au capital-actions	Les dirigeants qui ont une prise de participation élevée dans le capital-actions de l'entreprise, ont tendance à agir dans l'intérêt des actionnaires.	Il y a un risque que le dirigeant fasse monter le prix de l'action de l'entreprise à travers des pratiques qui peuvent détruire l'avenir de l'entreprise (vente d'actifs à long terme, licenciements, arrêt des investissements dans la recherche et le développement).
Mécanismes externes	Eléments d'action	Limites
Marché de biens et services	Un marché de biens et services compétitif oblige les entreprises à rationaliser leurs coûts de production pour une meilleure productivité laissant peu de marge de manœuvre aux gestionnaires.	Le marché doit obligatoirement être parfaitement compétitif.
Marché des prises	L'offre d'achat des actions d'une	Pour que les transactions

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

de contrôle	entreprise par des acheteurs hostiles forcent les dirigeants à corriger leurs comportements, afin de ne pas conduire les actionnaires mécontents à la vente de leurs actions et à la baisse du prix qui en découle.	d'achat soient effectives, il faut que la probabilité qu'un grand nombre d'actionnaires réponde à l'offre soit réelle.
Marché du travail des dirigeants	Le dynamisme du marché des dirigeants (plusieurs postes, plusieurs dirigeants) contraint les entreprises à rémunérer les dirigeants selon leur performance et conséquemment, révoquer un dirigeant jugé inapte.	Permet aux gestionnaires non performants de se retrouver du travail.
Le marché financier (bourse)	Le libre fonctionnement des marchés financiers et de la Bourse ainsi que la concurrence que s'y livrent les managers pour le contrôle des entreprises est le meilleur gage d'un contrôle efficace des dirigeants. Le dirigeant d'entreprise s'expose à des sanctions du conseil d'administration en cas de baisse du prix des actions de l'entreprise.	Le capital de l'entreprise est réduit en petit pourcentage réparti sur plusieurs investisseurs. Il y a donc une absence d'investisseurs importants pour inciter l'effacement du dirigeant à éviter les comportements opportunistes.
Les agences de réglementation et le système légal	Le système légal agit en faveur des investisseurs et des actionnaires à travers la formalisation de la divulgation de l'information liée à l'entreprise, le code éthique, les restrictions sur les transactions et les sanctions.	Le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est encore considérable.
Les créanciers et la dette	Permet de réduire les risques liés à l'appropriation des liquidités excédentaires de l'entreprise par le dirigeant et empêche le dirigeant d'investir les liquidités excédentaires dans des projets peu rentables.	Contraint le dirigeant d'entreprise à ne pas investir dans des projets parfois risqués mais qui pourraient maximiser le profit à long terme.
Les investisseurs institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Gèrent les fonds qui leur sont confiés, - Contrôle de la valeur monétaire des entreprises dans lesquelles ils investissent, 	Les intérêts des investisseurs institutionnels sont parfois différents de ceux de l'équipe directionnelle de l'entreprise entraînant des conflits sur les

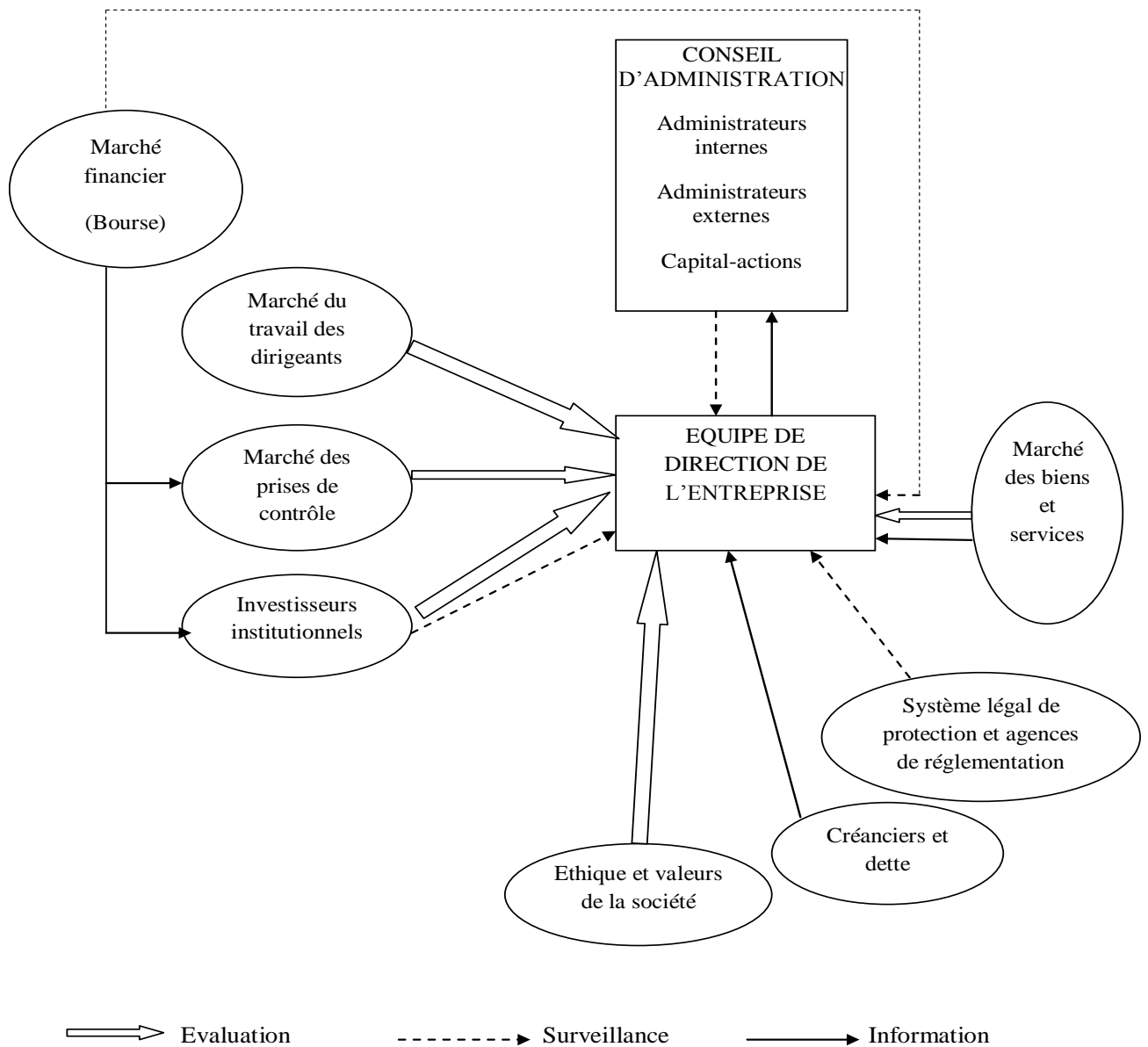
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

	- Influence de l'équipe directionnelle de l'entreprise grâce à la possibilité qu'ils ont de vendre les actions de l'entreprise.	décisions prises, des fournisseurs de capitaux, des épargnants, etc.
L'éthique et les valeurs de la société	La force des valeurs communes dans la société permet de coordonner les actions des entreprises aux attentes de la société.	L'efficacité de l'éthique et des valeurs de société serait variable compte tenu des convictions personnelles du dirigeant d'entreprise.

Sources : (Brouard et Di Vito, 2008; Gadhoun et al., 2006 ; Pasquero, 2004 ; Shleifer et Vishny, 1997 ; Garrette et al ., 2009)

La figure 2 illustre ces différents mécanismes de gouvernance d'entreprise sous forme de schéma. On y constate que l'équipe directionnelle de l'entreprise est au centre des interactions entre les divers mécanismes de gouvernance traditionnels. Elle fournit de l'information au conseil d'administration qui en retour la surveille. On y voit aussi que la relation entre l'entreprise et chacun des mécanismes peut selon les cas être une relation d'évaluation, de surveillance ou d'information. La relation d'information implique uniquement une transmission de messages et de codes préétablis d'un acteur vers un autre. Tandis que la relation de surveillance implique une observation permanente des activités d'un acteur par un autre, celle de l'évaluation permet de chiffrer la valeur d'une performance (financière, économique, environnementale, sociale, etc.)

Figure 2 : Dynamique des mécanismes de gouvernance d'entreprise.



Source : François Labelle et Yves-Cédric Koyo, Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME : 5 cas de PME québécoises financées par un FIR, *Entrepreneurial Practice Review*, Volume 2 Issue 3 Summer 2012.

4. Développement des codes de bonne gouvernance

Les codes de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sont des ensembles de recommandations à caractère non obligatoire destinées à améliorer et à aider aux pratiques de gouvernance des entreprises dans un environnement légal spécifique à tel ou tel pays et dans le contexte des affaires.

Ces codes sont typiquement fondés sur des principes et traitent de questions spécifiques à tel ou tel pays. Leur objet ou leur portée peut être plus ou moins détaillé. Qu'ils soient destinés à restaurer la confiance des investisseurs ou à faciliter un meilleur climat d'investissement, les codes de bonnes pratiques ont été adoptés dans de nombreux pays comme une manière d'introduire des normes internationales et de les adapter à un environnement local.

4.1. Environnement et nature juridique des codes de bonne gouvernance

L'environnement légal dans lequel fonctionnent les entreprises est typiquement assez complexe. Les pratiques de gouvernance d'entreprise sont concernées par une multitude de lois et de règlements gouvernementaux, de normes industrielles et de principes, et par les lois annexes et les règles internes aux entreprises. Les codes de gouvernance d'entreprise doivent donc être élaborés en gardant à l'esprit qu'ils s'intégreront dans un vaste ensemble de lois, de règlements, de principes et de bonnes pratiques. Les types de normes pouvant avoir un impact direct sur les pratiques de gouvernance d'entreprise sont les suivants¹ :

- Lois internationales (traités, accords, directives) ;
- Lois nationales (codes légaux) ;
- Législation subnationale (lois d'Etat) ;
- Réglementations ;
- Règles de cotation ;
- Normes, principes et codes de bonnes pratiques ;
- Documents organiques de l'entreprise (statuts) ;
- Règles et dispositions de l'entreprise (règles annexes).

Au niveau national en particulier, le volume, la diversité et la complexité de la législation concernant l'activité des entreprises se sont considérablement accrus avec le temps dans la plupart des pays. Dans son rapport intitulé « La Mondialisation de la gouvernance d'entreprise », Holly Gregory, de chez Weil, Gotshal and Manges, répertorie « un ensemble

¹ Global Corporate Governance Forum : « Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ? » volume 1, 2005, p 27.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

considérable de lois et de règlements », en plus des règles de cotation en bourse, qui affectent la gouvernance des entreprises. Parmi elles, les exigences en matière de diffusion des informations et les normes comptables; l'émission et la vente de titres; la constitution des entreprises; les droits des actionnaires et le vote par procuration; les fusions et acquisitions; les missions fiduciaires des administrateurs, des cadres et des actionnaires de contrôle; la mise en œuvre de contrats; les faillites et les droits des créanciers; les relations de travail; les pratiques du secteur financier, et la politique fiscale et de retraite.

Un problème très souvent discuté dans les différents pays est l'approche réglementaire appropriée à la gouvernance d'entreprise. En d'autres termes, quels sont les aspects de la gouvernance d'entreprise les mieux traités par les lois, et quels aspects pourraient être autorégulés ? Cette question prend tout son sens en cas de crise sur les marchés. La tentation peut alors être forte d'adopter des lois strictes au vu du caractère volontaire des codes de bonnes pratiques et que, contrairement aux obligations légales, le fait de les respecter n'est pas une obligation. Mais alors que les lois exigent le respect avec des normes minimales, les codes de bonne conduite tentent d'améliorer ces normes. Les codes de gouvernance d'entreprise impliquant la formation d'un consensus autour des réformes, ils font souvent naître un soutien populaire plus important que les lois et les réglementations qui sont imposées aux entreprises.

Mais les choses sont différentes et le choix de la bonne approche dépend souvent du contenu de la réforme et d'autres considérations, telles que le cadre légal du pays, le contenu des lois existantes et les pratiques des entreprises au niveau local. Selon la tradition juridique d'un pays et l'état du cadre légal existant pour la gouvernance d'entreprise, les codes peuvent servir de moteurs aux réformes juridiques ou constituer un mécanisme de mise en œuvre en douceur et alternatif.

4.2. Objectif de mise en place des codes de bonne gouvernance

L'objectif de la mise en place des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise est principalement l'amélioration de la qualité de la gestion et du contrôle qui entraîne une amélioration du niveau de performance¹ des firmes et de leur risque de crédit. En effet, si une firme essaie de respecter une des bonnes pratiques, sa gouvernance s'améliore systématiquement. Selon les principes de l'OCDE « le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes ».

Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger et faciliter l'exercice des droits et des devoirs des actionnaires. L'évaluation de la bonne pratique en matière de gouvernance d'entreprise passe également par le niveau de facilitation de l'exercice des droits d'actionnaire. En effet, un des droits les plus importants pour les investisseurs et plus particulièrement pour les actionnaires est le droit de vote. Il s'agit de l'un des instruments les plus efficaces pour promouvoir de bonnes pratiques de gouvernance (Wirtz, 2005).

La transparence et la diffusion des informations constituent l'un des piliers d'une bonne gouvernance d'entreprise. Elles font partie des conditions nécessaires pour assurer la confiance des investisseurs. L'engagement par une société aux plus grands niveaux de révélation devrait abaisser le coût du capital de l'entreprise (Leuz et Verrecchia, 2000). Un niveau élevé de transparence attire les investisseurs qui veulent savoir où mettre leur investissement et maintenir la confiance du marché (OCDE, 1999).

¹ D'après une étude universitaire indépendante (Recherche de l'Université d'Etat de Géorgie et de l'Institutionnal Shareholder Services (ISS), février 2004, citée dans Global Corporate Governance Forum : « *Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ?* » volume 1, 2005, p 10) réalisée sur 5 460 entreprises américaines cotées en bourse a montré que celles disposant de meilleures pratiques de gouvernance ont tendance à enregistrer de meilleures performances en matière de prix d'actions, ainsi que de meilleurs rendements, des dividendes plus élevés et présentent des niveaux de risque moins élevés que les entreprises similaires travaillant dans le même secteur. Cette étude a été menée par le professeur Lawrence Brown et une équipe de recherche de l'Université de Géorgie. Les données sources de cette étude étaient le Corporate Governance Quotient (CGQ) de l'ISS, un ensemble de données concernant plus de 60 critères de gouvernance dans les catégories suivantes : conseil d'administration, statuts ou règlements annexes, constitution de la société, rémunération des cadres supérieurs et des administrateurs, facteurs qualitatifs, actionnariat, et formation de la direction.

4.3. Recommandations centrales des codes de gouvernance

« Dans les idées promues par les codes de gouvernance figure, entre autres, l'importance de la capacité des dirigeants à rendre compte de leur gestion aux différentes parties prenantes »¹.

Même si la formulation concrète du principe, baptisé «accountability » (Weil, Gotshal & Manges, 2002, p. 75), connaît des variantes, il occupe une place centrale dans l'ensemble des CG. Une deuxième idée partagée par les auteurs des CG est la nécessité d'un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires (Weil, Gotshal & Manges, 2002, p. 76). Pour cela, plusieurs mécanismes sont préconisés. Il s'agit d'assurer une circulation de l'information sans faille auprès de tous les actionnaires concernant la structure du capital et ses évolutions. Les barrières à la participation active aux assemblées générales sont à réduire et les déséquilibres entre structure du capital et structure des droits de vote à éviter.

Plusieurs recommandations concernent le conseil d'administration comme mécanisme interne de gouvernance (Weil, Gotshal & Manges, 2002, p. 77-78). Même si les différents pays européens possèdent à l'origine des cadres réglementaires différents en matière de structure du conseil, où l'on distingue notamment des pays à conseil unique et des pays à directoire et conseil de surveillance, l'ensemble des CG affiche un large consensus concernant les principes de structuration des conseils ainsi que le rôle qu'ils devraient jouer. Notamment, beaucoup de codes militent pour une séparation des fonctions de management et de surveillance, même dans les firmes à conseil unique, afin de rendre l'exercice de cette fonction de surveillance plus efficace. Cela passerait notamment par trois types de mesures : la séparation des rôles de président du conseil et de directeur général, l'indépendance de l'organe de contrôle et, enfin, la mise en place de comités au sein du conseil.

Il apparaît à l'examen des recommandations sur le conseil d'administration que les CG mettent surtout l'accent sur la capacité de cet organe à exercer son rôle de surveillance des décisions prises et mises en œuvre par les dirigeants de la façon, soi-disant, la plus « objective » possible, c'est-à-dire avec impartialité. Les propositions concrètes en matière de composition et de présidence du conseil, à savoir une forte proportion d'administrateurs indépendants et un président distinct du principal dirigeant, ont justement comme but d'assurer des contrôles qui ne soient pas soumis à des intérêts particuliers divergents. Ainsi, l'indépendance des membres du conseil implique entre autres l'absence de relations d'affaires

¹ Wirtz P: « *meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite* », comptabilité contrôle audit, 2005, p6.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

ou de famille avec les dirigeants et les principaux actionnaires. Le but du conseil étant de pallier les effets coûteux d'éventuels conflits d'intérêts, il convient de définir un organe dont le fonctionnement ne soit pas troublé par les mêmes conflits qu'il est justement censé contrôler.

Globalement, les recommandations au sujet du conseil de surveillance sont explicitement reliées à l'objectif d'une réduction d'un ensemble de conflits d'intérêts identifiés a priori, comme celui opposant le dirigeant aux actionnaires, voire les actionnaires majoritaires et le dirigeant aux actionnaires minoritaires. C'est cette même logique qui sous-tend la recommandation de mettre en place un certain nombre de comités au sein du conseil d'administration. Concrètement, les comités les plus fréquemment évoqués concernent des domaines où les conflits d'intérêt sont a priori les plus sensibles, à savoir l'audit des comptes, la rémunération et la nomination des dirigeants. C'est surtout dans ces comités que les administrateurs indépendants sont d'ailleurs censés jouer un rôle important.

Enfin, les CG ont tendance à promouvoir un degré de transparence élevé. Ainsi, les avocats des « meilleures pratiques » de gouvernance cherchent à inciter les firmes à rendre publique toute information particulièrement sensible en matière de gouvernance, notamment la rémunération des mandataires sociaux et des dirigeants, ainsi que le degré d'indépendance du conseil d'administration.

Ce qui frappe à ce niveau est la focalisation des CG sur la révélation d'indicateurs supposés cruciaux pour apprécier, dans le cas de chaque entreprise, l'existence ou non de conflits d'intérêts, dont la plausibilité a été clairement établie a priori, et qui peuvent, en principe, être identifiés à travers une information objective, pourvu que cette dernière soit mise à la disposition des contrôleurs. Autrement dit, ce qui apparaît problématique aux yeux des promoteurs des CG est la distribution inégale d'une information prétendument objective parmi les différentes parties prenantes.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Tableau 8: Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance dans différents pays

Pays	Principaux codes et documents de référence	Principales recommandations
Etats-Unis	A Guide for Directors and Corporate Councils (1996) Director Professionalism (1996) Corporate Governance Survey (1997) Coping with fraud (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Inciter la nomination d'administrateurs indépendants ; - Faciliter le contrôle interne ; - Assurer la transparence vis-à-vis des marchés financiers ; - Equilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise ; - Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération) ; - Publication de la rémunération des dirigeants.
Grande Bretagne	(Cadbury 1992) Director's Remuneration (Greenbury 1995) The Combined Code (Hampel, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Séparation des pouvoirs exécutifs et de contrôle ; - Elaboration d'une charte sur les droits et devoirs des administrateurs ; - Créer trois comités indépendants
Canada	Where were the Directors ? (Rapport Dey / Toronto Stock Exchange 1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier le rôle du président du conseil et du DG; - Inciter les conseils à respecter une composition où les administrateurs indépendants sont majoritaires ; - Créer des comités spécialisés
Pays-Bas	Corporate Governance in Nederland (Peters Report 1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Séparation des pouvoirs entre le conseil de surveillance et la direction générale, l'indépendance des membres du conseil, ainsi que la définition des rôles et des responsabilités des deux organes. - La création de comités spécialisés.
Allemagne	KonTraG (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Limiter le cumul des mandats et supprimer les droits de votes multiples ; - Instauration de comités spécialisés.
Japon	Corporate Governance Principles (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un conseil d'administration inspiré des modèles anglo-saxons, composé par une majorité d'administrateurs indépendants ; - Mise en place de comités spécialisés.
Italie	Testo Unico Draghi (Décret législatif 1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Modification de la structure de l'actionnariat des sociétés cotées ; - Information des membres du conseil de la rémunération des dirigeants.
France	Le rapport Viénot (1995) Le rapport Arthuis (1996) Le rapport Marini (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction d'administrateurs indépendants dans les conseils et limitation du cumul des mandats ; - Rédaction de chartes déontologiques ; - Création de comités spécialisés.

Source : Frédéric Parrat « Le gouvernement d'entreprise », Editions Maxima, Paris 1999, pp.191-195 et 241.

Conclusion du chapitre 1

Le premier chapitre nous a permis d'étudier le concept de gouvernance de l'entreprise et de procéder à un certain nombre de rappels sur les différentes théories en la matière. Nous avons vu que les conceptions différentes à propos de ce sujet ont donné naissance à des théories multiples. Partant de l'approche traditionnelle basée sur la protection des intérêts des actionnaires, nous avons rappelé la vision de la gouvernance élargie qui accorde de l'importance à d'autres parties prenantes. L'évolution actuelle et la différenciation des modèles de gouvernance d'un pays à l'autre s'expliquent donc par le dynamisme des systèmes de gouvernance. En effet, plusieurs codes de bonnes pratiques de gouvernance ont été publiés durant les deux dernières décennies.

A présent que le cadre théorique est défini, nous nous intéressons dans le chapitre suivant à étudier le cadre spécifique de gouvernance d'entreprise applicable aux PME. Suite à quoi nous allons appréhender les contextes de la gouvernance des PME en Algérie.

Chapitre 2

Les PME et la gouvernance d'entreprise (Focus sur le cas algérien)

Chapitre 2 : les PME et la gouvernance d'entreprise (focus sur le cas algérien)

La thématique de la gouvernance dans le cas des Petites Et Moyennes Entreprises (PME) est analysée de façon tardive, ce d'autant que les principaux travaux initiaux traitent des problèmes d'efficacité générés par le démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle détenue par les actionnaires et une fonction décisionnelle exercées par les dirigeants professionnels. Or, en règle générale, on dénote une absence des conflits d'intérêt du type dirigeant/actionnaires dans les PME, car ces deux acteurs sont généralement confondus, nonobstant l'adoption de différents statuts juridiques par les PME.

L'étude de la gouvernance en PME peut donc sortir du cadre restreint de la relation d'agence de type dirigeant-actionnaire afin de retenir d'autres relations, de type partenariale notamment : la relation PME/créanciers (banques, crédits interentreprises), les relations de sous-traitance, la relation entre la PME et ses salariés. Le dirigeant conserve ici la qualité de mandataire des différentes parties prenantes de l'entreprise. L'occurrence des conflits avec les autres parties prenantes justifie l'intervention de la gouvernance afin de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits et l'asymétrie d'information (Swirtz, 2008).

Dans ce deuxième chapitre, notre objectif sera de mettre la lumière sur le cadre théorique permettant d'étudier la gouvernance dans les PME afin d'appréhender au mieux le fonctionnement de cette catégorie d'entreprises. Ainsi, nous aborderons tout d'abord la problématique liée à la notion de PME suivant les différentes approches qui traitent le sujet. Ensuite, nous identifierons les spécificités et les mécanismes de gouvernance adaptés à cette catégorie d'entreprises, puis nous cernerons l'environnement des affaires, et le contexte algérien des PME et de gouvernance. Enfin nous nous examinerons quelques théories spécifiques (théorie de l'économie des grandeurs) appliquées à certaines PME algériennes évoluant dans un environnement d'affaire caractérisé d'hostile ainsi que celle liée au conservatisme et à l'indépendance des PME familiales.

1. Problématique de la définition des PME

Qu'est ce qui distingue une PME d'une entreprise de grande taille ? Il n'existe pas à l'heure actuelle un consensus entre les chercheurs dans ce domaine. En effet, une définition standard et universelle de la PME a fait l'objet de nombreuses tentatives et recherches mais a été néanmoins rapidement abandonnée au profit des définitions propres à chaque pays.

1.1. Approches de définition de la petite et moyenne entreprise

Les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part, les définitions se basant sur des critères endogènes à l'entreprise tels que la dimension humaine, le chiffre d'affaires, et d'autre part, celles utilisant des critères exogènes à cette dernière comme le secteur d'activité et la forme juridique.

1.1.1. Approche de délimitation de la PME à base de critères endogènes à l'entreprise

De cette approche de délimitation du concept PME à base de critères endogènes à l'entreprise, naissent deux sous approches : une approche descriptive dite aussi approche quantitative, et une approche analytique dite à son tour approche qualitative.

Toutes différentes dans la manière de traiter l'entreprise, les approches respectivement dénommées approche quantitative et approche qualitative, sont parallèles aux analyses néoclassiques de la firme. En fait, certes elles sont distinctes mais pas très loin d'être complémentaires. D'un côté, une approche dite quantitative descriptive, se refuse de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire »¹ et ne touche ainsi qu'aux éléments les plus apparents de l'entreprise.

D'un autre côté, une nouvelle approche dite à son tour qualitative ou encore analytique, et tient en compte la relation de l'entreprise avec son environnement. Ce faisant, elle se base sur une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle. Donc distinctives mais aussi complémentaires, les critères que ces deux approches retiennent sont de même nature. Quels soient quantitatifs ou qualitatifs, tous relèvent de l'interne de l'entreprise.

¹ Ce concept de boîte noire représente un concept cher aux théoriciens classiques et néoclassiques. Utilisé par ces derniers pour décrire la firme, qui ne représente pour eux qu'un point dans l'espace réduite à un agent mécanique dont la fonction principale consiste à produire des biens et/ou services et dont l'organisation n'a pas été prise en considération.

1.1.1.1. L'approche quantitative

L'approche quantitative dite aussi descriptive, se refuse de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire », ainsi, elle ne tient compte que des éléments les plus apparents de l'entreprise.

Elle se base sur un ensemble de critères qui, dans leur ensemble mesurables et quantifiables à savoir :

- Le nombre d'effectifs employé;
- Le chiffre d'affaires;
- Le montant du capital social engagé.

a. Le nombre d'effectifs employés

La prise en considération de ce critère permet la distinction entre trois catégories d'entreprises¹ ; il s'agit :

- Des « toutes petites entreprises », qui sont toutes les unités employant moins de dix (10) salariés ;
- Des entreprises dont le nombre de travailleurs varie entre dix (10) et quarante neuf (49) employés et qui sont identifiées par « petites entreprises » ;
- Celles employant de cinquante (50) à cinq cent (500) employés, ces entreprises sont considérées comme de « moyennes entreprises ».

Bien que ce le nombre d'effectifs employés présente un intérêt certain, sa généralisation ne peut pas dépasser le cadre d'un secteur. En effet, passant d'un secteur à un autre, et tenant le même nombre d'effectifs, une entreprise peut être vue dans un secteur comme étant « grande » mais dans un autre comme étant « petite ». Rien n'empêche que le nombre d'effectifs employés reste le critère le plus couramment utilisé.

b. Le chiffre d'affaires

Tout comme le nombre d'effectifs employés, et correspondant au total des ventes, le chiffre d'affaire reflétant l'importance économique relative d'une entreprise, est pris en considération pour une définition plus appropriée et plus significative de la PME. Selon la Small Business Administration, est considérée comme PME, toute entreprise ne dépassant pas les limites d'un chiffre d'affaire, qui peut encore varier suivant le sous secteur à l'intérieur du groupe sectoriel.

On ne peut ignorer l'intérêt que présentent le chiffre d'affaire reflétant l'importance relative d'une entreprise, notamment lorsqu'il est combiné avec celui de l'effectif employé.

¹ R. Wtterwulghé : «La PME une entreprise humaine», Ed. De Boeck, Paris, 1998, p.p.23-26.

Toutefois, le chiffre d'affaires peut varier passablement selon les branches industrielles en croissance ou à large marché par rapport à celle qui ont un marché étroit (P. A. Julien, 1997).

De plus, il est peut être manipulé pour des raisons fiscales. R. Wtterwulge (1998) soutient l'idée de l'insuffisance de ce critère car que ce dernier a le désavantage d'être soumis aux fluctuations monétaires (inflation).

c. Autres critères quantitatifs

Les tentatives visant plus de finesse dans la délimitation du concept de la PME/PMI ont tenté d'introduire d'autres critères quantitatifs. Parmi ces derniers, nous trouvons soit à titre unique, soit combinés entre eux, le profit brut, la valeur ajoutée, le profit net unitaire, le capital social, le patrimoine net, la part de marché.

L'approche quantitative a le mérite de la simplicité, elle est opérationnelle quand il s'agit de réaliser une étude sur les PME. Toutefois, ses fondements sont loin d'être toujours vérifiés.

1.1.1.2. L'approche qualitative de la PME

L'approche qualitative dénommée également approche théorique, sociologique ou encore analytique, par son caractère descriptif, colle beaucoup avec la réalité économique.

Cette approche qui tente de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire », met l'accent à un degré plus ou moins élevé sur les éléments distinctifs d'une entreprise de petite ou moyenne dimension, et use des critères plus ou moins différenciés. Nous retiendrons pour notre travail, les plus importants à savoir :

- La dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise;
- Les stratégies et les objectifs de la direction.
- Autres, tels : le manque de position de force sur le marché, les difficultés d'obtenir des crédits, l'impossibilité de recourir aux marchés financiers et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnements du voisinage.

a. La dimension humaine et la qualité de la gestion de l'entreprise

Selon le critère dimension humaine et qualité de gestion, est considérée comme PME, toute unité de production ou de distribution, une unité de direction ou de gestion sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire, et qui est liée directement à la vie de cette dernière. Autrement dit, «La PME est l'entreprise dans laquelle, le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités financières,

techniques, sociales et morales de l'entreprise ; quel que soit la forme juridique de celle-ci »¹. J.B.Bolton dans son analyse sur la PME en Grande Bretagne avait souligné l'importance de la personnalisation de la gestion et la concentration du pouvoir pour la délimitation du concept PME.

La PME est donc une unité identifiée à son entrepreneur, à pouvoir concentré et avec du personnels de direction généralement peu spécialisés, ce qui l'a contraint pour avoir une position de force sur le marché.

b. Les stratégies et les objectifs de la direction

Du point de vue stratégie, est considérée PME ; toute entreprise dont la stratégie est intuitive et peu formalisée. L'entrepreneur propriétaire ne fait donc appel qu'à sa propre expérience et à son intuition lors de la prise et de la mise en œuvre des décisions. Pour ce qui est des objectifs de la direction, ne sont considérées comme PME que les unités dont les objectifs sont la rentabilité et l'indépendance de gestion, qui traduisent le refus de la croissance et le recours aux sources de financement externes dans ces entités économiques.

Qualité de la gestion, stratégies et objectifs de la direction, sont autant de critères qualitatifs qui permettent de cerner la réalité PME. Toutefois, d'autres critères ou caractéristiques peuvent être introduits à savoir ²:

- Le manque de position de force sur le marché (un faible pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs) ;
- Difficultés d'obtenir des crédits et l'impossibilité de recourir aux marchés financiers ;
- Et une intégration relativement forte à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs ainsi qu'une dépendance plus ou moins grande des sources d'approvisionnements du voisinage.

Toutes les définitions qui reposent sur les critères qualitatifs présentent un intérêt certain dans la mesure où elles établissent une liste des caractéristiques de la petite et moyenne entreprise. Cependant, elles ne sont pas nécessairement toutes suffisantes, car à force de se vouloir exhaustives, elles usent de critères qui sont loin d'être rencontrés dans la réalité de toutes les PME, et aboutissent à négliger l'hétérogénéité des petites et moyennes entreprises. De plus, les critères dits qualitatifs sont néanmoins peu opérationnels lorsqu'il s'agit de réaliser une étude empirique de la PME ou de lui appliquer les dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale.

¹ R.Wtterwulge : «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.15

² Voir : R.Wtterwulge : «La PME une entreprise humaine», Op.cit, p.p.17-18.

1.1.2. Approches de délimitation de la PME sur la base de critères exogènes à l'entreprise

Autres que les critères dits internes à l'entreprise, d'autres critères qualifiés d'exogènes à cette dernière, permettent une classification des PME en catégories plus ou moins homogènes (Zorelli, 2006), ils sont :

- Le caractère juridique de l'entreprise ;
- Le type d'activité ;
- Qualité du secteur d'activité.

1.1.2.1. Classification en fonction du caractère juridique

Les formes revêtues par les entreprises classées suivant le caractère juridique sont diverses et variées. On distingue les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises coopératives.

a. Les entreprises privées

Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. Cette typologie permet la distinction suivante :

L'Entreprise individuelle : sa constitution est facile, elle présente toutefois des risques importants dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire.

La Société au Nom Collectif (S.N.C) : elle est composée d'un groupe d'associés ; tous responsables indéfiniment du passif social, c'est-à-dire, qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine, indépendamment du montant de leurs apports.

La Société à Responsabilité Limitée (SARL) : comme pour les associés de la société anonyme, les associés d'une SARL sont responsables à concurrence de leurs apports.

L'incapacité, la faillite d'un associé n'entraîne pas la disparition de ce type d'entreprise. Les parts sociales ne sont pas négociables et ne sont cessibles que sous certaines conditions très strictes ; ce qui les rapproche des sociétés par intérêts. La société à responsabilité limitée comporte au minimum deux associés et au maximum cinquante.

L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) : une variante particulière de la société à responsabilité limitée. Elle est constituée d'une seule personne (physique ou

morale); et permet à l'entrepreneur individuel de ne pas engager la totalité de son patrimoine personnel.

Eu égard aux avantages que présentent les deux dernières formes d'entreprise en termes de souplesse de fonctionnement et de simplicité dans la constitution et le transfert des parts sociales, elles semblent être le choix de prédilection pour la création des PME/PMI¹.

S'agissant des Sociétés algériennes selon le code de commerce, elles se constituent comme suit en deux rangs :

1- Les Sociétés de personnes : Société en Nom Collectif (SNC), Société en Commandite Simple (SCS), Société en Participation (SP),

2- Les Sociétés de capitaux : Société ou Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (SARL\EURL), Société en commandite par actions (SCA), Société Par Actions (SPA).

b. Les entreprises publiques

Les entreprises publiques sont celles où tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (Etat, collectivité locale.....)². Ces entreprises opérant dans des activités productives marchandes et dont le nombre tend aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de programmes de privatisation, ont des objectifs variés en fonction de leur situation. On distingue³:

Les régies : n'ayant pas de personnalité morale, elles sont gérées par des fonctionnaires.

Les établissements publics : ont une personnalité morale et un budget autonome. Dirigés par un conseil d'administration et un directeur général, ces dits établissements publics peuvent être des hôpitaux, universités, écoles et peuvent avoir un caractère d'établissement public industriel ou commercial.

Les sociétés nationales : apparues à la suite des nationalisations d'entreprises privées, s'apparentent à des sociétés anonymes avec un seul actionnaire, l'Etat ; dirigées par un conseil d'administration regroupant les représentants de l'Etat, des usagers et des consommateurs et un PDG nommé par l'Etat parmi les membres du conseil d'administration.

Les sociétés d'économie mixte : sont des sociétés anonymes regroupant des capitaux publics et privés.

¹ A. Berchiche : « Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients », In mutation revue trimestrielle, Ed.CNCA, 1999, p.p.39-44.

² Voir : J. P. Lorriaux : « Economie d'entreprise », Ed Dunod, Paris, 1991, p.33.

³ Ibid, p33.

c. Les entreprises coopératives

Les entreprises coopératives peuvent être définies comme étant des entreprises collectives dont les membres associés à égalité de droits et d'obligations mettent en commun travail et capital pour satisfaire leurs besoins sans dépendre du marché. Leur objectif premier n'est pas la maximisation du profit et leurs activités se déploient dans de nombreux secteurs tels que la production, l'artisanat, le commerce de détail, les assurances et les BTP.

1.1.2.2. Classification de la PME par type d'activité

A ce niveau de classification, on parle d'une répartition classique et d'une répartition moderne.

a. La répartition classique

Traditionnellement, on distingue les entreprises par leur type d'activité qu'on peut, classer en trois (03) secteurs :

Le secteur primaire : ce secteur regroupe l'ensemble des entreprises agricoles ou celles travaillant dans les domaines de l'extraction ou de l'exploitation forestière, c'est-à-dire l'ensemble des entreprises ayant comme activité principale l'extraction ou l'exploitation des ressources naturelles.

Le secteur secondaire : concerne toutes les entreprises dont l'activité principale consiste à produire des biens économiques, autrement dit, l'ensemble des entreprises dont l'activité de production provient d'une activité de transformation.

Le secteur tertiaire : recouvre les activités de services et à son tour, il comprend toutes les entreprises dont la fonction principale consiste à fournir des services à destination des entreprises ou bien des particuliers.

Cependant, vu les changements opérés lors de la révolution industrielle du 18ème siècle et les progrès réalisés à travers le monde tout au long des dernières années, cette distinction n'a plus beaucoup de signification, ce qui a d'ailleurs donné naissance à une nouvelle répartition des activités.

1.1.2.3. Classification en fonction du regroupement moderne des activités

Comparativement à la classification précédente, celle-ci fait apparaître de nombreux secteurs d'activités économiques à savoir : l'énergie, matériel de transports, BTP, commerce, transports et télécommunication.....etc.

1.1.2.4. Classification selon la qualité du secteur d'activité

Une autre classification des entreprises en l'occurrence les PME/PMI est possible.

Autre que les précédentes, cette classification se base sur la qualité du secteur d'activité. Elle permet la distinction entre ce qu'on appelle le secteur traditionnel caractérisé par la prépondérance du facteur travail, la non modernisation des équipements et l'absence d'innovations technologiques, et le secteur moderne caractérisé à son tour, par l'indépendance des entreprises en l'occurrence les PME /PMI et l'apparition de ce qui est connu sous les PME sous traitantes ou annexes¹.

1.2. Différentes définitions dans le monde et l'Algérie

Comme l'a été expliqué précédemment, il n'existe pas une définition standard et universelle de la PME malgré les nombreuses tentatives et recherches ayant pour objet de poser une définition globale. Toutefois, ces tentatives ont été rapidement abandonnées au profit des définitions propres à chaque pays.

1.2.1. Sur le plan européen

Pour faire face à la divergence des définitions données par les différents pays européens aux PME, la Commission Européenne est intervenue en 2003 pour modifier et standardiser cette définition¹. Ainsi, est considérée comme PME toute entreprise ayant :

- Un effectif de moins de 250 personnes ;
- Un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 Millions d'euros ou un total bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ;
- L'indépendance : l'entreprise ne doit pas être contrôlée à plus de 25% par une autre entreprise qui n'est pas elle-même PME.

Trois cas de figure existent : Le critère de l'effectif demeure l'un des plus significatifs et est imposé comme critère principal selon la Commission européenne. Cependant, des critères financiers ont été introduits dans le but d'appréhender la véritable importance d'une entreprise, sa performance et sa situation par rapport à la concurrence. Il est important de noter, que le chiffre d'affaires, ne pourrait pas être retenu comme le seul critère financier déterminant de la PME car il pourrait varier largement selon la nature du secteur d'activité.

¹ Une entreprise est qualifiée d'entreprise sous traitante quand une partie significative de sa production est réalisée pour le compte d'un seul donneur d'ordre, autrement dit, lorsque les 50% ou plus de la valeur de la production sont assurées par un contrat de production pour le compte du donneur d'ordre. Il existe trois types de sous-traitance : la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité et la sous-traitance d'intelligence

C'est la raison pour laquelle la Commission européenne a combiné ce critère avec celui du total bilan qui reflète l'ensemble de la richesse de l'entreprise.

1.2.2. Aux Etats Unis

Contrairement aux états européens, la définition donnée aux PME aux Etats-Unis diffère selon le secteur d'activité de cette dernière. En effet, la PME est définie selon deux critères cumulatifs :

- L'indépendance tant pour la détention du capital que pour la gestion ;
- L'absence de position dominante dans son marché.

Les autres critères purement qualitatifs varient selon les secteurs d'activité. Selon le Small Business Act (SBA)¹, le seuil de l'effectif global d'une PME est fixé à 500 salariés mais pourrait être étendu à 1500 dans l'industrie manufacturière. Le chiffre d'affaires varie également selon les secteurs : il doit être inférieur à 5 millions de dollars dans les services, à 13,5 millions dans les activités commerciales et ne doit pas excéder 17 millions de dollars dans le secteur de construction.

1.2.3. Au Canada

Selon la confédération générale des petites et moyennes entreprises, les PME se répartissent selon la manière suivante :

- Petites entreprises : effectif de 5 à 50 salariés
- Moyennes entreprises : se définissent de manière variable selon les provinces et le secteur d'activité, avec un plafond fixé à 500 employés.

Pour toutes les entreprises considérées comme PME, le total des actifs ne doit pas excéder 25 millions de dollars canadiens et, à l'instar de l'Union Européenne, elles ne doivent pas être détenues de plus de 25% par une entreprise de taille supérieure.

1.2.4. La définition des PME retenue dans la loi algérienne

En ce qui concerne l'Algérie, il n'existe pas de définition communément admise par les organismes et les chercheurs s'intéressant à la PME en tant qu'objet d'étude. Toutefois, étant motivé par le souci d'ordre général et pour des raisons de champ d'application, nous retiendrons la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise. Cette définition se base sur un

¹ Le Small Business Act est une loi du Congrès des États-Unis voté le 30 juillet 1953, modifiée à de nombreuses reprises, et visant à favoriser les petites et moyennes entreprises dans le tissu économique du pays.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

ensemble de critères à savoir : les effectifs, le chiffre d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance financière.

Conformément à cette loi, « la petite et moyenne entreprise, PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance» pour plus de précision nous retiendrons les définitions suivantes :

La moyenne entreprise, est définie comme étant «une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars».

La petite entreprise, à son tour, est définie comme « entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars».

Quant à la très petite entreprise dite aussi micro entreprise, elle est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars et dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars.

1.3. Caractéristiques des PME

La documentation permet de constater les caractéristiques de la spécificité des PME. En effet, le facteur humain représenté notamment le propriétaire-dirigeant se positionne au centre de la PME. De plus, une comparaison de la PME avec les sociétés ouvertes, permet d'y constater des différences en matière de sources de conflit.

D'autres caractéristiques peuvent se regrouper autour de cinq spécificités seront également résumées dans cette section. Il s'agit des :

- Spécificité environnementale
- Spécificité organisationnelle
- Spécificité décisionnelle
- Spécificité psychosociologique
- Spécificité des systèmes d'information

1.3.1. L'entrepreneur ou le propriétaire-dirigeant, noyau de la PME

Une des caractéristiques distinctives de la PME des autres entreprises, la prédominance du facteur humain. En effet, l'omniprésence du propriétaire dirigeant apparaît déterminante.

La plus part des définitions qualitatives de la petite et moyenne entreprise insistent sur ce point de vue, une primauté dans l'analyse est au chef d'entreprise et à ses objectifs.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

D'après la théorie économique de l'entrepreneur, il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Ces théoriciens considèrent que «l'entreprise, et notamment la petite entreprise, n'est pas seulement une unité de fonctionnement économique, mais un espace socioculturel directement influencé par le profil et les valeurs de ses dirigeants. On peut donc envisager que, l'acteur dirigeant joue un rôle non négligeable dans le choix des stratégies de marché et des stratégies internes développées par les PME»¹.

Le problème d'identification du concept «entrepreneur» provient du fait qu'il n'existe pas une définition standardisée, universellement acceptée de l'entrepreneuriat ni de l'entrepreneur.

Les définitions des concepts «entrepreneur» et «propriétaire dirigeant» sont nombreuses.

Pour les Allemands, l'acceptation du terme est encore plus large. La traduction allemande d'entrepreneur s'applique à la personne qui possède et dirige son entreprise. En effet, la PME est généralement dirigée par un homme qui a engagé une partie importante de son patrimoine propre ou familial dans l'entreprise. Cette propriété du capital, très fréquente dans la PME est à la base de l'autorité et du contrôle du chef d'entreprise. P.A.Julien (1998) voit dans l'entrepreneur cette personne qui sait imaginer du nouveau, à une grande confiance en soi, aime résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes et sait coordonner les ressources économiques pour appliquer de façon pratique et efficace sur un marché l'information qu'il possède. En effet, il semble indispensable de bien préciser qu'un entrepreneur dans la dynamique du système capitaliste, remplit une triple fonction²:

- C'est celui qui se charge de mobiliser les capitaux financiers, (qui ne sont pas nécessairement les siens : il jouera alors le rôle d'agent mandataire) afin d'en tirer un profit. Il s'agit ici d'entrepreneur capitaliste ;
- Pour cela, il se charge de mobiliser des ressources (matérielles, humaines, technologiques, financières et d'informations) au sein d'une organisation qu'il devra rendre performante (atteinte des buts, efficacité, efficience). Il s'agit d'entrepreneur Manager ; mais cette rentabilité ne peut être obtenue en l'évolution économique : c'est l'entrepreneur schumpétérien innovateur. L'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique d'économie de marché, que si l'entrepreneur contribue

¹ M.Basle, R.Delorme, J.L.Lemoigne et B.Pauleré : «Approche évolutionniste de la firme et de l'industrie», Ed. l'harmattan, Paris, 1999, p.221.

² L.Melbouci : « De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ? », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 2006. Communication présentée au 8eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute Ecole de Gestion (HEG) Fribourg, Suisse.

à une rupture, par l'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique : c'est l'entrepreneur schumpétérien innovateur.

1.3.2. Des sources différentes de conflit

A titre de rappel, les conflits d'intérêts potentiels entre les dirigeants et les actionnaires dans la grande entreprise, résultent de la dissociation entre la propriété légale des actionnaires et le contrôle de la société et de l'asymétrie d'information entre le dirigeant et les actionnaires (Berle et Means, 1932; Jensen et Meckling, 1976; Shleifer et Vishny, 1988). Rappelons également les quatre sources de conflits: le problème de l'horizon temporel, le problème de l'effort, le problème du différentiel d'aversion au risque et le problème de la mauvaise utilisation des actifs de l'entreprise.

Dans le cas des PME, ces sources de conflits peuvent être différentes, principalement parce que la propriété légale de la PME et son contrôle sont souvent détenus par la même personne (Brouard et DiVito, 2008; Chua, Steier et Chrisman, 2006). Etant donné que les actionnaires et les dirigeants occupent des postes dans la gestion de la PME, le problème de l'asymétrie informationnelle entre actionnaires et dirigeants ne se pose pas (Brouard et Di Vito, 2008). Aussi, lorsque le dirigeant de la PME et les actionnaires ont des parts dans le capital de la PME, le problème de l'aversion au risque ne se pose plus (Brouard et Di Vito, 2008). Leur sensibilité au risque devient presque identique.

Dans le cas des PME, la gouvernance d'entreprise doit chercher à résoudre le problème de l'agence tout en laissant aux dirigeants la liberté de prendre toutes les décisions qu'ils jugent nécessaires au bien de la PME étant donné que leurs intérêts sont presque identiques à ceux des actionnaires (Corbetta et Salvato, 2004; Davis, Schooman et Donaldson, 1997 ; Williams, 2006).

1.3.3. Spécificités particulières des PME

Selon St-Pierre (1999), les PME ont des caractéristiques très particulières qui méritent d'être considérées lorsque nous souhaitons les étudier. Ces caractéristiques sont évoquées dans le tableau 9.

Tableau 9 : caractéristiques des PME

Les différentes spécificités des PME	Spécificité environnementale: Incertitude et vulnérabilité face à l'environnement et à la technologie.
	Spécificité organisationnelle : Structure peu formelle et ressources pauvres.
	Spécificité décisionnelle : Processus décisionnels à court terme, intuitif et réactif.
	Spécificité psychosociologique : Gestion centralisée et dominance du dirigeant de la PME.
	Spécificité des systèmes d'information: Systèmes d'information peu complexes et peu organisés.
Les différents groupes de PME	PME diffuses : grand nombre d'actionnaires détenant de petites parts de l'entreprise. Forme très rare.
	PME concentrées: petit nombre d'actionnaire détenant un grand nombre d'actions de l'entreprise.
	PME familiales : PME concentrées contrôlées par les membres d'une même famille. Forme très présente.

Source: Adapté de Brouard et Di Vito, 2008.

2. Spécificité de la gouvernance des PME

Les PME ne sont pas de simples modèles réduits des grandes entreprises. Qu'elle soit considérée comme spécifique ou possédant une nature propre, la transposition des modèles théoriques développés dans le cadre des études sur les grandes entreprises semble inopportune¹. Après avoir examiné la problématique de définition des PME, Il est important de définir la gouvernance pour cette catégorie d'entreprise puis identifier les mécanismes de gouvernance qui leur sont applicables.

2.1. Définition de la gouvernance pour les PME

Les définitions classiques de la gouvernance ne peuvent être appliquées telles qu'elles sont conçues aux PME et aux entreprises familiales, certains auteurs proposent une définition qui leur est spécifique. Selon Ménard (1994), la gouvernance dans les PME est l'ensemble des « procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que

¹ L.Karoui C.ben-hafaiiedh-dridi : « Les organes de gouvernance dans les PME : des mécanismes de création de valeur », 11^{ème} congré international en entrepreneuriat et de PME, 2010, p.3.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

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 ». Elle est également définie¹ 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 ».

Contrairement aux définitions habituelles du courant disciplinaire sur la gouvernance, il n'est plus question de gestion de conflits entre les différentes parties prenantes. L'intérêt est plutôt porté sur les éléments qui structurent la prise de décision dans le but d'augmenter la performance de l'entreprise. Cette première définition de Ménard est complétée par Brouard et Di Vito (2008), qui mentionnent que le rôle de la gouvernance dans les PME n'est pas de réduire l'autonomie des dirigeants par le contrôle et la surveillance de leurs actions, mais au contraire d'augmenter cette autonomie afin qu'ils puissent agir de façon optimale pour l'entreprise. Ces auteurs s'inspirent donc davantage de la théorie de l'intendance que de celle de l'agence dans leur approche de la gouvernance en suggérant que la diminution de la latitude managériale a un impact négatif sur la performance financière.

S'agissant de la gouvernance spécifique aux entreprises familiales, Melin et Nordqvist (2000), elle admet la définition suivante: « Processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs ». Tout comme dans la définition de Ménard (1994), la notion de conflit d'intérêts est absente. Ils placent les propriétaires au premier plan et élargissent la notion de gouvernance à l'atteinte des objectifs en général et non pas seulement à l'augmentation de la valeur financière. Ces auteurs prennent donc en compte le fait que les propriétaires des entreprises familiales n'ont pas uniquement des buts économiques mais sont davantage partagés dans une dualité d'objectifs économiques mais aussi non-économiques qui les positionnent comme des sujets non adaptés à la gouvernance traditionnelle (Aronoff et Ward 1995 ; Mustakallio et al. 2002).

¹ La gouvernance d'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable.

Middlenext, *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites. Référentiel pour une gouvernance raisonnable*, Paris, 2009, p. 13.

2.2. Les mécanismes de gouvernance applicables aux PME

Selon Cerrada et Janssen (2006) et Brouard et Di Vito (2008), les mécanismes de gouvernance discutés dans la littérature concernent les grandes sociétés ouvertes plutôt que les PME. C'est pour remédier à cet état de fait que certains auteurs, certes encore peu, ont analysé les mécanismes de gouvernance qui s'appliquent aux PME.

2.2.1. Les mécanismes de gouvernance internes appliqués aux PME

Ces mécanismes font appel à des procédés internes à la PME pour contrôler ou surveiller le dirigeant (lorsque la propriété et le contrôle de la PME sont séparés). Il s'agit notamment du conseil d'administration, des régimes de rémunération, des conseils consultatifs et de famille.

2.2.1.1. Le conseil d'administration

Selon Brouard et Di Vito (2008, p. 9), « le rôle du conseil d'administration est le même pour tous les types de sociétés ». Il est chargé de la rémunération des dirigeants, la gestion de l'entreprise ainsi que de l'élaboration des stratégies (Charreaux, 1997).

Selon Allali et Filion (2002), Blumentritt (2006), Fiegenger, Brown, Dreux et Denis (2004), le conseil d'administration est plus ou moins présent dans les PME. Lorsque les actionnaires et les dirigeants ne font qu'une même personne, le conseil d'administration sert à l'approbation des décisions (Ford, 1988). Cependant, lorsque les actionnaires de la PME ne sont pas également ses dirigeants, le conseil d'administration recouvre son rôle normal: « Il veille sur les activités du dirigeant, le rémunère et élabore les stratégies organisationnelles de l'entreprise» (Brouard et Di Vito, 2008, p. 9).

2.2.1.2. Les régimes de rémunération

Rappelons que la rémunération sert à motiver les dirigeants à performer selon les critères imposés par les actionnaires. Le dirigeant peut être rémunéré à partir d'un salaire fixe, des primes sur sa performance, d'actions de l'entreprise ou d'options d'achat d'actions de l'entreprise. Dans le contexte des PME, les actionnaires sont généralement impliqués dans la gestion de l'entreprise. Le risque d'asymétrie informationnelle et les conflits d'agence sont peu occurrence (Brouard et Di Vito, 2008). Lorsque les actionnaires et les dirigeants ne représentent pas la même personne au sein de la PME, les régimes de rémunération servent à récompenser l'effort des dirigeants (Brouard et Di Vito, 2008).

2.2.1.3. Les conseils consultatifs et de famille

Selon St-Cyr et Richer (2003), les conseils consultatifs interviennent dans les PME lorsque les conseils d'administration sont inexistantes. Lors de rencontres, les dirigeants se font conseiller sur les stratégies de gestion de la PME (Brouard et Di Vito, 2008). Les conseils de famille prennent place dans le cas des PME familiales sous forme de séances de rencontres entre les membres de la famille et suivant une charte qui définit les prérogatives de chacun (Brouard et Di Vito, 2008 ; St-Cyr et Richer, 2003). Selon Brouard et Di Vito (2008), les conseils consultatifs et de famille sont plus ou moins présents dans les PME.

2.2.2. Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux PME

Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux PME font appel à des marchés et à des institutions pour minimiser l'opportunisme des dirigeants lorsqu'il y a séparation entre la propriété détenue par les actionnaires et le contrôle détenue par les dirigeants des PME. Il s'agit du marché des biens et services, du système légal, du marché des dirigeants, de l'éthique et des valeurs de la société, des créanciers et de la dette et des investisseurs institutionnels.

2.2.2.1. Le marché des produits et services

Dans le cas des PME, pour éviter de perdre leur position concurrentielle dans le marché ou de tomber en faillite, les dirigeants doivent prendre des décisions optimales qui permettent à la PME de produire des biens, en tenant compte de leur rentabilité tout en demeurant compétitives (Brouard et Di Vito, 2008).

2.2.2.2. Le système légal

Le système légal s'applique aux PME lorsque ces dernières ont recours au financement externe, tel que le financement par capital de risque (Brouard et Di Vito 2008). Selon Brouard et Di Vito (2008), afin d'éviter que le dirigeant utilise à son propre compte les bénéfices de l'entreprise, le système légal d'un pays prévoit des règles comptables ainsi qu'un code de gouvernance qui «jouent le rôle de balises à respecter lorsque de telles lois sont en vigueur, les dirigeants des PME sont informés de leur responsabilité civile envers les actionnaires. Ils sont également au courant des conséquences auxquelles ils s'exposent si leurs actes vont à l'encontre de ces lois» (La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer, 1999, tiré de Brouard et Di Vito, 2008, p.7).

2.2.2.3. Le marché des dirigeants

Selon Fama (1980), le marché compétitif des dirigeants incite ces derniers à prendre des décisions optimales pour l'entreprise afin d'améliorer leur image de marque et leur

performance. Quoique moins applicable aux PME, ce mécanisme est efficace lorsque la propriété de la PME et son contrôle sont séparés (Brouard et Di Vito 2008).

En d'autres termes, lorsque la direction de la PME est indépendante du contrôle des actionnaires, les dirigeants chercheront à mettre en place des activités qui favorisent la croissance de la PME et qui vont dans le sens des objectifs des actionnaires. Ils sont motivés par la crainte de perdre leur place au sein de la PME et de véhiculer une image négative de leur performance au sein du marché des dirigeants.

À contrario, lorsque les actionnaires et les dirigeants de PME sont les mêmes personnes ou occupent tous deux des postes de gestion au sein de la PME, le problème de séparation entre le contrôle et la propriété de la PME ne se pose plus et le mécanisme du marché des dirigeants perd son utilité (Brouard et Di Vito 2008).

2.2.2.4. L'éthique et les valeurs de la société environnante

Bien que décrit par Pasquero (2004) comme étant un mécanisme important dans le cas des grandes entreprises, l'éthique et les valeurs de la société environnante prennent tout leur sens dans un contexte de PME. Selon Brouard et Di Vito (2008), les règles de la société (éthiques et valeurs) s'appliquent autant aux grandes entreprises qu'aux PME. La PME est totalement dépendante de la société (clients, fournisseurs, etc.). Ne pas prendre en compte ces règles dans ses pratiques de gestion pourrait entraîner une perte immédiate de clientèle ou de fournisseurs et sa faillite (Brouard et Di Vito, 2008 ; Pasquero, 2004).

L'éthique et les valeurs de la société environnante peuvent s'inscrire comme un mécanisme relativement important qui permet d'influencer le comportement des dirigeants de PME (pasquero, 2004).

2.2.2.5. Les créanciers et la dette

Le mécanisme de la dette est important aussi bien dans les grandes entreprises que dans les PME. Shleifer et Vishny (1997) soulignent que la dette est un mécanisme de gouvernance efficace parce que les créanciers ont la motivation et le pouvoir de contraindre les dirigeants à rembourser leur dette (dispositions du contrat, mesures légales, etc.). Selon Carpenter (1994) la dette apparaît surtout comme un mécanisme de contrôle qui limite le comportement des dirigeants en les contraignant à faire bon usage des fonds qui sont mis à leur disposition (utilisation des fonds dans des projets rentables) afin de pouvoir rembourser les créanciers.

Ceci est d'autant plus vrai dans le cas des PME qui a généralement recours au financement externe pour survivre ou se développer, surtout lorsque le dirigeant et l'actionnaire sont la

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

même et unique personne. Plus l'équipe de direction de la PME s'endette et moins elle est libre dans la prise de ses décisions.

2.2.2.6. Les investisseurs institutionnels

Dans le cas des grandes entreprises tout comme dans celui des PME, ce mécanisme de gouvernance est important (Brabet, 2002). Les investisseurs institutionnels (banques, compagnies d'assurances, fonds de pension, compagnies d'investissement) peuvent contrôler une partie de la valeur monétaire des entreprises et ainsi, les agissements de leurs dirigeants. Selon Brabet (2002), ils sont actifs dans l'activisme actionnarial, qui leur sert à influencer les décisions des entreprises lors des assemblées générales.

C'est généralement le cas dans les PME qui possèdent un conseil d'administration. Les investisseurs institutionnels exercent des pressions lors des assemblées générales des PME, dans le but d'engager la responsabilité des dirigeants. À titre d'exemple, certains investisseurs institutionnels (Caisses de retraite, Fonds éthiques) influencent les décisions des dirigeants des PME en faisant adopter des résolutions sur divers sujets, dont une plus grande responsabilité sociale (Association pour l'Investissement Responsable, 2009).

Le tableau 10 ci-dessous évalue la présence des mécanismes externes de gouvernance au sein des PME

Tableau 10 : Comparaison des mécanismes externes de gouvernance entre les différentes catégories de PME

Mécanismes externes	PME (concentrées et familiales)
Le marché des produits et services	Présence très importante
Le système légal	Présence peu importante
Le marché des dirigeants	Présence moins importante
L'éthique et les valeurs de la société environnante	Présence importante
Le marché des prises de contrôle des sociétés et le marché financier (bourse)	Présence nulle
Les créanciers et la dette	Présence importante
Les investisseurs institutionnels	Présence moins importante

Source: adapté de Brouard et Di Vito, 2008

3. Cadres environnemental, juridique et institutionnel de la gouvernance d'entreprise en Algérie

En Algérie, comme dans d'autres pays, les PME constituent la grande partie du tissu économique, bien que l'importance accordée à celle-ci ne soit pas récente.

En outre, l'intérêt à la gouvernance s'accroît en Algérie avec la mise en place du premier code algérien de gouvernance par le Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et la création de l'institut algérien de gouvernance qui a pour objectif la promotion de la culture et des pratiques de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes notamment les PME.

Dans cette section, nous allons dérouler l'historique de développement des PME en Algérie depuis l'indépendance, ensuite nous cernerons le cadre environnemental et institutionnel qui entoure la gouvernance actuellement en mettant l'accent sur la publication du premier code algérien de gouvernance et la création de l'institut de gouvernance d'entreprise.

3.1. Historique de la PME algérienne

Nous allons dans ce qui suit étaler les périodes par lesquelles la PME algérienne a dû faire son chemin depuis l'indépendance

3.1.1. La période 1962-1982¹

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie disposait d'une industrie très peu développée. Dans cette même période, le pays tente de se redéployer et adopte une économie planifiée et fermée, à prédominance publique, avec des politiques communément appelées «politiques d'industrialisation» par substitution aux importations jointe à la mise en place d'une industrie lourde basée sur la production de biens d'équipements et intermédiaires.

C'est en 1963 que le premier code de l'investissement a été promulgué ; il donnait droit à l'investissement étranger quant à sa réglementation ainsi que les avantages et garanties accordées dans le cadre de l'investissement national. N'ayant pas obtenu le résultat voulu, ce premier code de l'investissement est voué à l'échec.

¹ Merzouk F : « *PME et compétitivité en Algérie* », revue de l'économie et du management, université de Telemcen – Algérie, N° 09, 2009, p2.

Quelques années plus tard, un autre code de l'investissement est mis au point, il entre en vigueur en 1966 et attribue au secteur privé un poids fortement observé d'un point de vue économique, tout en accordant une place prédominante au secteur public.

Ce code porte également à sa charge la création de la Commission nationale des investisseurs (CNI), qui a pour mission d'attribuer des agréments à tout investisseur ou entrepreneur privé.

Ce n'est qu'à partir des deux plans quadriennaux (1970-1973 et 1974-1978) que la PME algérienne s'est faite une place dans l'économie nationale. En effet, le premier plan (1970-1973) avait prévu un programme spécial de développement des industries locales, soutenu d'un second plan quadriennal.

3.1.2. La période 1982-1988

Dans cette période, le climat économique est favorable voire même propice au secteur privé ainsi qu'aux PME. Les deux plans quinquennaux 1980-1985 et 1985-1989 mettent le point sur l'encadrement et l'orientation du secteur privé et de la PME, de ce fait un nouveau cadre législatif avec la loi 82-11 du 21 Aout 1982 relative à l'investissement privé national s'inscrit dans une démarche de bonne volonté par l'Etat.

Cette nouvelle loi, stipule des mesures dont les PME vont être les principales bénéficiaires.

On en citera entre autres :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et, dans certains cas, des matières premières ;
- L'accès aux autorisations globales d'importation ainsi qu'aux systèmes d'importation sans paiement ;

Par ailleurs, ce nouveau dispositif présente certaines lacunes au détriment des PME, qui sont :

- La limitation du financement par les banques à un seuil de 30% du montant de l'investissement agréé ;
- Les projets d'investissement ne doivent pas excéder 30 millions de dinars pour la création d'une SARL ou SPA, et 10 millions de dinars pour la création d'une entreprise individuelle ;

L'année 1983 voit l'ouverture de la Chambre Nationale de Commerce, la création de l'Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (OSCIP) et le ministère de la Planification et du territoire ; ces trois institutions ont joué un rôle prépondérant dans l'évolution de l'investissement privé national ; en effet elles ont contribué à l'expansion de certains secteurs tels que les travaux publics, la pêche et les transports.

Cependant, certaines insuffisances sont observées, surtout en matière de créations nouvelles de PME

3.1.3. De 1988 à nos jours

En 1988, l'Algérie connaît un changement dans la structure même du noyau de l'économie. En effet, au cours de la même année, le pays voit se tisser de nouvelles relations avec le monde extérieur, notamment avec le FMI dans le cadre du rééchelonnement de la dette extérieure. Toujours la même année, l'Algérie adopte la nouvelle loi 88-25 du 19 juillet 1988 qui met fin au seuil précédemment exigé pour l'investissement privé et donne une poussée remarquable aux PME, qui atteignent le nombre de 19 843 PME.

Deux années plus tard, en 1990, une autre loi voit le jour, la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit ; celle-ci donne un nouveau souffle à l'investissement, notamment dans son article 183 puisqu'elle autorise la venue du capital étranger dans tous les secteurs confondus, à l'exception de celui de la défense nationale.

En 1991, un nouveau décret est promulgué (91-37 du 19 février 1991) portant sur la libéralisation du commerce extérieur. Il s'en est suivi la création du ministère de la PME ayant à sa charge :

- La promotion de la PME ;
- La création de programmes et formules de soutien au développement des PME ;
- La contribution dans la recherche à fin de résoudre les problèmes que rencontrent les PME ;
- La préparation de fiches ou notices d'information et de statistiques pour les investisseurs.

En 1993, le décret 93-12 du 5 octobre 1992 relatif à la promotion de l'investissement donne droit à tout opérateur étranger d'investir dans tous les secteurs ainsi que de prendre des parts dans les entreprises publiques nationales privatisées. Ce code permet, entre autres, de garantir aux investisseurs étrangers les mêmes conditions consenties aux investisseurs algériens. Egalement dans la même année, une nouvelle structure est créée sous la dénomination : Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement (APSI) ; cette dernière est une agence publique chargée de l'assistance et de l'encadrement des investisseurs ainsi que de la mise en application de la loi sur la privatisation des entreprises publiques.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

L'année 1996 a vu la création de l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) chargée d'encourager les jeunes chômeurs porteurs de projets et d'idées nouvelles. En effet, les jeunes entrepreneurs bénéficient de plusieurs avantages et bonifications que l'Etat met à leur disposition ; on citera à titre d'exemple les avantages fiscaux (exonération de TVA et d'impôts en phase d'exploitation) et les aides financières, ceci afin de les encourager à mener à bien leurs projets, d'une part, et inciter l'investissement d'autre part.

En 2001, on assiste à la création du Conseil National de l'Investissement (CNI) placé sous l'autorité du chef de gouvernement, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ce dernier est chargé de proposer différentes stratégies pour le développement de l'investissement. Egalement dans la même année, une nouvelle loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise fait son apparition (loi 01-08 du 12 décembre 2001) qui comprend, en outre, la définition de la PME, les mécanismes d'aide et de soutien aux PME, etc. Enfin, toujours dans la même année, une autre agence s'ajoute à celles existantes, c'est l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI) qui a pour missions :

- La promotion, le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers ;
- L'accueil et l'orientation des jeunes investisseurs ;
- Faciliter la procédure de création d'entreprises.

La nouvelle loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise donne naissance, en 2002, au Fonds de garantie des crédits aux PME (FGAR) ; ce dernier est un établissement public placé sous la tutelle du ministère de la PME et de l'artisanat, il a notamment pour objectifs la facilitation de l'accès des PME aux services et instruments financiers.

L'année 2003, quant à elle, se caractérise par la création de centres de facilitations dont l'objectif est de fournir des prestations et services nécessaires pour prendre en charge la constitution des dossiers d'investissements et l'accompagnement des promoteurs dans leur démarche de création de PME. D'un autre côté, les pépinières d'entreprises font leur apparition pour subvenir aux besoins des porteurs de projets notamment en ce qui concerne l'hébergement et le conseil.

Enfin, en 2005, à la faveur du décret exécutif 05-165 du 3 Mai 2005 est créée l'Agence Nationale du Développement de la PME (ANDPME). C'est un organisme public placé sous la

tutelle du ministère de l'Industrie et de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise. Doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, cet organisme donne droit aux PME à l'accès au programme national de mise à niveau des PME et assure le suivi. Il est aussi institué pour le suivi de la population de la PME en matière de créations nouvelles, de radiations et de changements d'activité, l'ANDPME a aussi pour missions de réaliser des études sur la tendance générale des PME et de publier des notes de conjoncture à intervalle régulier.

3.2. Environnement des affaires

En fonction des différentes variables caractérisant l'environnement économique des affaires en Algérie, nous distinguons entre celles liées à l'environnement microéconomique et celles liées à l'environnement macroéconomiques.

3.2.1. L'environnement macro-économique des affaires

Selon la dernière étude réalisée au sein du World Economic Forum à propos de la compétitivité du monde arabe (2010), l'Algérie a encore des efforts considérables à fournir pour gagner en compétitivité et en capacités de développement. En effet, en fonction de différentes variables (infrastructure, stabilité macro-économique, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, vigueur concurrentielle, efficience du marché du travail, développement des marchés financiers, ouverture technologique, taille du marché, sophistication des entreprises et innovation), les auteurs du rapport établissent trois stades de développement et de compétitivité : le stade 1 tiré par les facteurs, le stade 2 tiré par l'efficience et le stade 3 tiré par l'innovation. L'Algérie est considérée comme étant en phase de transition du stade 1 au stade 2 (Drzeniek Hanouz, Khatib, 2010). Son développement repose essentiellement sur ses moteurs de croissance que sont la dépense publique, la consommation, les investissements et les exportations, et quelques efforts de favorisation de l'initiative entrepreneuriale.

Par ailleurs, les rankings agrégés de la Banque Mondiale (Doing Business 2012 Algeria) observent encore peu de résultats significatifs pour la compétitivité comparée de l'Algérie (148ème pays avec une perte de 5 places depuis 2011). Le pays est encore 153ème dans le peloton de queue des nations pour la facilité à monter des affaires, dans l'amorçage de Start up ou d'affaires nouvelles. En outre, les éléments étatiques d'une compétitivité économique (droits de propriété, sécurisation des contrats, taxations, flexibilité législative, rapidité et agilité des procédures, protection des investisseurs et des parties prenantes, emplois,...) sont

en perte de vitesse, et l'innovation ne semble pas non plus être au cœur d'une économie qui reste encore fondée sur la captation de rentes et non sur la création de richesses nouvelles. Les entrepreneurs et les porteurs de projets innovants ont à surmonter des contraintes d'environnement qui engendrent des coûts prohibitifs (importation de ressources matérielles transformées, importation de compétences et d'expertises, rigidité des procédures d'acquisition de ressources diverses,...).

Les indicateurs de coûts, de temps, de procédures et de dépôts de capital minimum montrent qu'en Algérie les procédures sont denses, rigides et longues comparées aux pays de l'OCDE (B.Aliouat 2013)¹.

3.2.2. L'environnement micro-économique des affaires

Le dernier baromètre du Forum des Chefs d'Entreprise (Indice IFPE 40)² qui contrôle le moral des entrepreneurs algériens indique un moral très bas de ces derniers, un certain pessimisme et inquiétude quant à leur perspective d'évolution sur le marché. Mais, le manque de confiance à l'égard des autorités institutionnelles prend aussi, selon ce même rapport, des proportions considérables. Les chefs d'entreprises ne cessent de douter du bienfondé des politiques et des réglementations mises en place. Les contraintes sont trop fortes pour que les entreprises aient d'autres stratégies que celles d'être réactives et en situation permanente de devoir résoudre des problèmes artificiels mais très contraignants (les managers indiquent passer beaucoup de temps à négocier avec les autorités et beaucoup moins de temps à gérer leurs entreprises). Les entrepreneurs sont mis en tension permanente et cela affecte leur performance. Au regard de l'indice de densité entrepreneuriale (du WBGES), c'est-à-dire du nombre d'entreprises créées en pourcentage de la population active, l'Algérie se démarque encore par un taux en dessous de la moyenne régionale du monde arabe (0.44% pour 0.97% au Maroc et 1% en Tunisie). Les coûts, les lourdeurs administratives³ et les délais de création en sont les principales causes.

¹ Boualem ALIOUAT : « Développement et Entrepreneurat en milieu hostile : une approche conventionnaliste et contingente de l'entrepreneur confronté au déficit de régulation et au défaut de gouvernance en Algérie », **en cours de publication**, Revue Maghreb-Machrek, été 2013, p7.

² Indice pour la performance des entreprises sur la base de 40 supports liés au commerce, à la banque et à la finance, à l'industrie, à l'exportation, aux investissements, au droit économique et au dialogue économique.

³ Notons que plus de 60% des PME algériennes exercent dans les BTP et notamment sur des chantiers publics. Or, l'Administration publique présente des carences de délais de paiement qui ne sont pas un atout pour la PME.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

3.3. Population globale des PME algériennes

En Algérie, comme dans d'autres pays, les PME constituent la grande partie du tissu économique, bien que l'importance accordée à celle-ci ne soit pas récente.

A la fin du 1er semestre 2012, la population globale des PME, dans ses principales composantes (Tableau n°11), s'élève à 687 386 entités dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste est constitué soit de personnes physiques (18,17%), soit d'entités exerçant dans les activités artisanales (22,42%). On recense par ailleurs 561 entreprises de type PME qui relèvent du giron étatique.

En termes de densité des PME, si la moyenne nationale est de l'ordre de 20 PME (tous statuts confondus) pour 1.000 habitants, ce ratio national tombe à 12/1000 pour les PME privées de type « personnes morales ». Ce dernier taux présente un écart important d'une région à l'autre du pays : de 17 PME privées pour 1000 habitants au Centre du pays, il tombe à 11 PME privées pour mille dans les régions du Sud et encore plus dans les hauts plateaux où il n'est que de 9 PME privées pour 1000 habitants.

Tableau 11 : Population globale des PME à la fin du 1er semestre 2012

	Types de PME	Nombre de PME	Part (%)
1. PME privées	Personnes morales	407 779	59,32%
	Personnes physiques	124 923	18,17%
	Activités artisanales	154 123	22,42%
	S/Total 1	686 825	99,92%
2. PME publiques	Personnes morales	561	0,08%
	S/Total 2	561	0,08%
Total		687 386	100%

Source : Bulletin d'Information Statistique de la PME N° 21, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, octobre 2012.

Tableau 12 : Classification juridique des sociétés selon le code de commerce algérien

	Sociétés de personnes			Sociétés de capitaux		
	SNC	SCS	S en P	SARL/EURL	SCA	SPA
Nombre minimal d'actionnaires/associés	1 associé au moins	1 commandité+ 1 commanditaire au moins	2 personnes physiques au moins	SARL 2 à 20 EURL 1 associé	7 associés au moins	7 associés au moins
Nature des actionnaires/associés	Personnes physiques			Personnes physiques ou morales		
Capital social minimal requis	pas de capital social	Pas de capital social requis	Non applicable La société ne	A partir de 100 000 DA	A partir de 5 MDA	Appel Public à l'Epargne : 5 MDA Sans

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

	requis		dispose pas de la personne morale			appel public à l'épargne : 1MDA
Nature des apports	Numéraire / nature	Numéraire / nature		Numéraire / nature	Numéraire / nature	Numéraire / nature
	Les apports en industrie ne sont pas permis					
Qualité de commerçant des associés/ actionnaires	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non
Publicité légale	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Cession de parts sociales	Nécessite le consentement de tous les associés		Non applicable	Libre par voie de succession et entre conjoint et ascendant. La cession à des tiers étrangers à la société nécessite l'accord de la majorité représentant les 4/3 du capital social	L'action est un titre négociable	
Gérance/administration	La gérance appartient à tous les associés sauf stipulation des statuts		Non applicable	Gérance par une ou plusieurs personnes Physiques désignées parmi les associés ou en dehors	Conseil d'Administration ou directoire + conseil de surveillance	
Décisions	A l'unanimité des associés	Conditions fixées par statut		Prises en assemblée		
Responsabilité Civile, Pénale, Fiscale	Oui	Oui	Responsabilité personnelle distincte de chaque associé	Oui	Oui	Oui
Responsabilité envers la dette sociale	Indéfinie et solidaire	Limitée aux apports Commanditaire Indéfinie et solidaire pour les commandités	Non applicable	Limitée aux apports	Limitée Aux apports Commanditaire Indéfinie et solidaire pour les commandités	Limitée aux apports
commissaire aux Cptes	Obligatoire pour toutes les formes de société					
Fin de la société	Décès d'1 associé	La Sté continue malgré le décès d'un commanditaire		Assemblée Générale Extraordinaire		

Source : annexe de code de gouvernance algérien, édition 2009, p 82-83.

3.4. Dispositifs juridiques en lien avec la gouvernance d'entreprise en Algérie

En revenant aux différents dispositifs juridiques liés à l'entreprise d'une manière générale (code de commerce, code de travail, ...), Boutaleb.K (2008) en ressort plusieurs dispositions se rapportant à la gouvernance d'entreprise et ses parties prenantes.

3.4.1. La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires

Les droits et obligations des partenaires de l'entreprise sont précisés. De nombreux codes ont été adoptés : code du commerce, code fiscal, code des assurances...

En outre, la protection et la garantie des investissements sont protégées par l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2003, ainsi que par divers arrangements multilatéraux ratifiés par l'Algérie, dont la convention créant l'Agence Internationale des Garanties des Investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats.

Les intérêts des actionnaires sont protégés par le code de commerce qui leur accorde des droits qui sont exercés au sein des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires. Les actionnaires peuvent accéder à tout document de la société de nature à leur permettre de se prononcer en connaissance de cause sur sa gestion, désigné et révoquer les membres du conseil d'administration, désigner un ou plusieurs commissaires aux compte pour veiller à la sincérité des documents comptables de la société, intenter individuellement ou collectivement l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs. Le dispositif de protection des intérêts des actionnaires et associés demeure valable, quelque soit la forme juridique de la société considérée.

Il existe également un important dispositif qui protège les droits des autres partenaires (créanciers, fournisseurs, administrateurs, employés..) de l'entreprise. A titre d'exemples, l'article de l'ordonnance 01-04 relative à la gestion , l'organisation et la privatisation des entreprises publiques qui considère que le capital social est le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux, le Code Civil, en ce qui concerne le contrat portant sur la propriété, les lois du consommateurs, les lois relatives aux relations de travaux, à la prévention et au règlement des conflits et à l'exercice du droit syndical qui protège les salariés, le code du commerce et les dispositions statutaires qui précisent les relations entre les administrations et la société.

3.4.2. La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres

Les entreprises, les institutions de crédits, les établissements financiers et les sociétés d'assurance, publics ou privées, sont tenus par le code de commerce, les dispositions du Conseil de la Monnaie et du Crédit, le code des assurances, le code des impôts, sous peine de sanctions civiles et pénales d'établir dans les délais et selon les mêmes formes et méthodes d'évaluation tous leurs documents comptables certifiés par le commissaire aux comptes et de fournir, sous peine de sanctions pécuniaires, les informations non financières à l'Office National des Statistiques (ONS).

Le système d'information économique interne à l'entreprise est quasi déficient, en raison de ses nombreuses insuffisances dont les plus importantes sont : l'absence d'information sur l'environnement de l'entreprise, d'une terminologie normalisée, de procédures écrites relatives à chaque fonction, de comptabilité analytique, la faiblesse de la vitesse de circulation de l'information.

Enfin, l'Algérie par la loi portant sur le système comptable et financier a abandonné son système comptable de 1975(PCN) pour adopter un système inspiré des normes internationales. L'objectif de cette réforme est d'harmoniser les états financiers des entreprises Algériennes avec les normes et pratiques reconnues sur le plan international.

3.5. Le code algérien de bonne gouvernance

L'initiative de l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie a été lancée pour répondre à des enjeux induits par les besoins de réformes radicales de l'économie algérienne dans le sens de la mise en place d'une économie de marché responsable et citoyenne. Ces enjeux se résument en 2007 (au moment du lancement de l'initiative) prioritairement en¹ :

- Le besoin de créer un climat de confiance entre le secteur privé et l'administration publique, en relation avec la perspective de développer le rôle de ce secteur privé dans l'économie, au travers des privatisations et de l'accroissement des aides publiques et des facilitations à l'investissement privé ;
- Préparer les entreprises publiques et privées aux exigences de gouvernance induites par la perspective de redynamisation de la bourse d'Alger ;

¹ Hawkama El Djazair : « papier de présentation de l'initiative Hawkama Eldjazair », 2012.

- Rassurer les investisseurs étrangers sur l'existence d'un cadre de gouvernance, notamment au regard des opportunités de partenariat aussi bien avec les entreprises privées que publiques, y compris dans les perspectives de privatisations partielles ;
- Fournir un cadre d'appui méthodologique pour les PME en phase de croissance et à qui se posent déjà des problématiques de transmission, succession, et d'ouverture de capital.

3.5.1. Origine de l'initiative

Le code algérien de gouvernance d'entreprise a été publié en mars 2009, à l'issue de plus d'un an de travaux de la Taskforce Gouvernance Algérie (GOAL 08). Cette Taskforce, a été créée à l'issue du premier séminaire international sur la gouvernance d'entreprise organisé à Alger en juillet 2007, avec le soutien de la Société Financière Internationale, filiale de la Banque Mondiale (SFI ou IFC) au travers du Global Corporate Governance Forum, organe de la SFI (GCGF), et du programme MEDA PME de l'Union Européenne et la participation active du ministère en charge de la PME. Elle a été définie comme une initiative conjointe des associations cercle d'action et de réflexion sur l'entreprise (CARE), forum des chefs d'entreprises (FCE) et association des producteurs de boisson (APAB).

GOAL 08 a été constitué d'une équipe d'une quarantaine de personnes représentant l'ensemble des parties intéressées par la gouvernance d'entreprise, et a commencé ses travaux dès novembre 2008. Un groupe d'une dizaine de personnes s'est porté volontaire pour rédiger le 1^{er} code algérien de gouvernance d'entreprise.

Ce code s'est basé sur les principes directeurs de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, sur la comparabilité de structure et de contenu aux codes existants de par le monde, et sur une mise en contexte des enjeux de GE sur l'Algérie.

Une assistance méthodologique a été apportée dans ce sens par le GCGF/SFI. La publication du code, l'élaboration d'un site web (www.algeriacorporategovernance.org), et l'organisation d'une journée nationale de lancement du code ont été possibles grâce à l'aide du ministère en charge de la PME, et du programme MEDA PME de l'Union Européenne.

Le code a été par ailleurs validé sur le plan de son contenu et de sa structure par le GCGF, et l'ECGI (European Corporate Governance Institute), et référencé dans leurs data bases respectives.

A l'issue de cette étape trois axes de travail ont été développés par GOAL08 :

- Lancement d'une campagne nationale de présentation du code et de sensibilisation à la gouvernance d'entreprise : 4 journées de présentation régionales organisées. Financement CIPE (Center for International Private Enterprise, ONG américaine)
- Pérennisation de l'initiative par la transformation de la taskforce en institut algérien de gouvernance d'entreprise, dont le statut provisoire serait d'être une structure de l'association CARE, soutien méthodologique de CIPE et de GCGF,
- Formation d'un premier noyau de ressources : deux formations ont été prises en charge par le GCGF, une formation par CIPE, et une formation de formateurs a été financée par l'ambassade du Canada à Alger.

3.5.2. Nature et objet du code algérien de bonne gouvernance

Le Code de gouvernance a pour objet de mettre à la disposition des entreprises algériennes, partiellement ou totalement privées, un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein.

Il ne s'agit pas pour l'entreprise de s'enfermer, de son propre gré, dans une démarche qui finira par devenir pour elle un carcan supplémentaire au point d'entraver ses activités.

Bien au contraire, le Code lui offre les outils qui l'aideront à libérer son fonctionnement en lui procurant un maximum de sécurité.

Le Code proposé, tout en s'inscrivant dans le cadre des lois et règlements en vigueur, ne revêt aucun caractère légal et ne comporte aucune disposition contraignante.

De même, il ne prétend pas à l'exhaustivité, tant la matière dans ce domaine est abondante. Il ne se veut pas un recueil complet de préceptes, mais seulement un document de référence et une source d'inspiration à la disposition des entreprises.

Enfin, il ne prétend pas non plus à l'exclusivité. Il cible, principalement et en priorité, les PME privées et laisse les autres types d'entreprises libres de l'utiliser, de s'en inspirer ou de recourir à d'autres sources.

3.5.3. Structure du Code

Le Code proposé comporte deux grandes parties et des annexes.

La première partie explicite les raisons pour lesquelles la gouvernance d'entreprise est aujourd'hui nécessaire en Algérie et établit les connexions avec les problématiques de l'entreprise algérienne, notamment la PME privée.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

La seconde partie expose les principaux standards de gouvernance d'entreprise. Elle passe en revue, d'une part, les relations entre les instances organisationnelles de l'entreprise (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et direction exécutive); d'autre part, les relations de l'entreprise avec les autres parties prenantes.

Le Code se termine par des annexes qui rassemblent, pour l'essentiel, des outils et conseils pratiques auxquels les entreprises peuvent recourir, afin de répondre à une préoccupation ponctuelle et précise.

3.6. Création de l'institut algérien de gouvernance d'entreprise

Le lancement officiel de l'Institut Algérien de la Gouvernance d'Entreprise : HAWKAMA EL DJAZAIR par le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) en octobre 2010 s'est inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise adopté le 11 mars 2009, avec le soutien du gouvernement algérien représenté tout au long du projet par le Ministère de la PME et de l'Artisanat. L'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise, HAWKAMA EL DJAZAIR, est une initiative de partenariat publique-privée visant au développement de la performance du tissu économique en Algérie, par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoyer.

L'institut se propose de développer quatre 04 axes stratégiques correspondant aux objectifs et à des niveaux distincts d'attentes perçus au niveau des populations cibles, leurs objectifs ainsi que les actions à mettre en œuvre sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : plan d'activité de l'institut algérien de gouvernance d'entreprise

Axe	Objectif	Action
Sensibilisation et plaidoyer	<ul style="list-style-type: none">➤ Faire connaître les principes et bonnes pratiques de gouvernance ;➤ Recueillir et mieux identifier les attentes des parties intéressées par la gouvernance d'entreprise en Algérie ;➤ Intégrer une approche multi-parties Prenantes (multi-stakeholders) en vue d'associer un maximum de parties à la démarche de promotion des bonnes	<ul style="list-style-type: none">• Organisation d'au moins 3 rencontres sur les thématiques suivantes (ISO 26000 comme cadre de convergence de la gouvernance d'entreprise et de la responsabilité sociétale ; gouvernance d'entreprise et exigences réglementaires pour l'introduction en bourse, l'émission d'obligations ; pérennisation et transmission des entreprises familiales, préparer son ouverture de capital : les règles de gouvernance dans les PME ; nouvelles directives OCDE pour les multinationales en matière de responsabilité sociétale et de gouvernance d'entreprise : projection sur le contexte algérien ;

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

	pratiques de gouvernance et de responsabilité sociétale.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualisation du Survey sur la gouvernance d'entreprise ; • Développer le site web HAWKAMA EL DJAZAIR et en assurer la maintenance.
Développer l'offre Formation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formaliser des contenus de formation en CG sur la base des standards internationaux, et accréditer les formations HAWKAMA ; ➤ Développer les noyaux de compétences en formation/conseil en CGR, et certifier les ressources ; ➤ Offrir des contenus adaptés aux populations cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et édition d'un catalogue de formation HAWKAMA, et validation du contenu ; • Lancement de trois cycles de formation pour entreprises ; • Nouveau cycle de formation de formateurs
Encouragement des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et de responsabilité sociétale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Offrir une visibilité aux entreprises ayant engagé des efforts de bonne gouvernance et de responsabilité sociétale ; ➤ Donner un contenu pratique, mesurable et opérationnel aux recommandations du code algérien de gouvernance d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une grille d'évaluation ou d'auto évaluation des bonnes pratiques sur la base du check-List du code et des méthodes mises en place au niveau international (Corporate Governance Balanced Scorecard) ; • Elaboration d'un indice de bonnes pratiques de CG ; • Promouvoir la grille par des actions de communication ; • Promouvoir l'usage de la grille par les prescripteurs de bonne gouvernance et par les systèmes de notation en gestation : rencontres spécifiques (COSOB, fonds d'investissement, banques).
Développement de guides de bonnes pratiques de gouvernance et responsabilité d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donner des recommandations pratiques et des outils de mise en œuvre aux entreprises ; ➤ Mettre à disposition des entreprises les cas et outils mis en œuvre au niveau international 	<ul style="list-style-type: none"> • Guide pratique et outils du secrétaire du conseil d'administration ; • Tableau de bord du conseil d'administration (selon ISO 26000) ; • Bonne pratiques du rapport annuel ; • Guide pratique de gouvernance des PME ; • Gouvernance des banques et établissements financiers ;

Source : adapté du document de présentation de l'initiative Hawkama Eldjazair, 2012.

4. Théories spécifiques appliqués à certaines catégories de PME algériennes

Quelques recherches récemment menées ont abouti à l'adaptation de certaines théories spécifiques au contexte de certaines catégories de PME algériennes. Il s'agit d'un côté de la catégorie de PME réussissant en milieu pourtant hostile (approche conventionnaliste) et d'autre côté, de PME familiales dominées par leur conservatisme et l'indépendance.

4.1. La théorie des économies de la grandeur appliquée aux PME algériennes dans un milieu hostile

Partant des difficultés que rencontrent les dirigeants de PME en Algérie, B. Aliouat s'est interrogé sur les raisons qui font que certaines PME évoluent cependant de manière positive, contre toute attente, dans ces environnements rationnellement hostiles. A la lumière des théories conventionnalistes, il semble que les entrepreneurs algériens aient développé, pour ceux qui se maintiennent à des niveaux de performance appréciable, des capacités dynamiques de compromis et de conventions de comportements qui permettent de passer outre les environnements hostiles de l'entreprise.

La théorie des conventions, et plus particulièrement celles de l'économie des grandeurs (Boltanski, Thévenot, 1991). offrent un cadre d'analyse intéressant qui complète les analyses stratégiques des capacités dynamiques où les entrepreneurs s'emploient à combiner et recombinaison sans cesse des connaissances, des compétences et des ressources stratégiques, humaines et financières.

Les économies de la grandeur (EG) sont un courant théorique développé par des économistes et des sociologues en marge des courants dits «contractualistes» : ce sont des conventionnalistes qui attribuent aux relations interpersonnelles, souvent informelles, des pouvoirs structurants et intégrateurs. Il semble en effet que les relations professionnelles ne soient pas systématiquement contenues et expliquées par la formalisation contractuelle ou normative. D'autres éléments plus culturels ou rituels (les rites d'interaction sociale) sont tout aussi prédictifs des comportements des parties prenantes dans l'entreprise. Le cœur de la problématique des «conventionnalistes» en général et des EG en particulier, réside dans la réflexion sur la production des accords et la réalisation des coordinations entre personnes, notamment au sein des organisations. Ainsi, malgré leurs différences, économistes et sociologues ont entrepris une même tentative qui veut analyser les modalités par lesquelles les acteurs trouvent des moyens de coopérer, malgré la divergence de leurs intérêts. En ayant une perception commune de la contingence et de la fragilité des arrangements organisationnels

construits par les acteurs, ils se sont intéressés aux processus et aux formes de cette coordination.

L'identification des mondes est une phase indispensable pour construire des accords, trouver des solutions nouvelles, résoudre les inévitables conflits entre systèmes de représentation des environnements. On distingue habituellement plusieurs types de mondes : domestique, marchand, industriel, civique, de l'inspiration ou de l'opinion, chacun puisant dans ses principes supérieurs communs des références plus ou moins ordonnées, normatives, culturelles, sociales, familiales, techniques, solidaires, libérales, équitables, performantes, etc. Toutefois, comme l'entrepreneur ne peut se suffire d'un seul ordre de justification pour régir les coordinations complexes que réclame le développement de son entreprise, et par là même son propre essor, il faut nécessairement construire des compromis (Thevenot, 2006).

Autrement dit, un entrepreneur pourra être amené à devoir justifier son action publiquement (justification civique) tout en s'engageant dans un plan de restructuration difficile et même douloureux (justification industrielle) et en développant des comportements à la marge (non justification normative, mais justification marchande) et en entretenant la loyauté de ses employés par des gratifications personnelles (justification domestique).

Dans le cadre de la théorie des grandeurs, les mondes sont dans leur forme pure, étanches les uns à l'égard des autres. Il devient nécessaire de s'interroger sur le mélange des mondes et sur les conditions de production des coordinations entre ces mondes (accords et compromis).

- 1- Une juxtaposition de plusieurs mondes survient dans une même situation, mais ne crée pas d'antagonisme ;
- 2- Le conflit éclate de la confrontation des mondes. Ce cas est le plus fréquent dans les environnements hostiles que nous mentionnons. Ainsi, les modes de gestion selon l'un ou l'autre cas doivent résulter soit d'un arrangement soit d'un compromis.

Tableau 14 : Les «mondes» de compromis dans les relations professionnelles

Mondes	Caractéristiques
De l'inspiration	<p>C'est un monde peu stabilisé et faiblement équipé. Dans ce monde se trouvent écartés plusieurs éléments qui équipent les autres mondes (mesures, règles, hiérarchie, lois, etc.). Ce faible niveau d'équipement lui permet de tolérer l'existence d'épreuves intérieures peu ou pas objectivables, ce qui met la grandeur inspirée indifférente aux arques</p> <p>de mépris, mais ce qui en fait aussi la fragilité. Le monde inspiré doit affronter le paradoxe d'une grandeur qui se soustrait à la mesure et une forme d'équivalence qui privilégie la singularité. Autrement dit, ici, l'arbitraire est toléré dans les méthodes de management des dirigeants de PME à condition d'un juste retour d'une autorité dirigeante charismatique. C'est souvent le cas dans les environnements hyper compétitifs où les entrepreneurs déploient un charisme singulier (Julin, 2003).</p>
Domestique	<p>Les figures de référence sont ici celles de la famille, de la tradition, des anciens, des ancêtres. Les relations se tiennent, dans le monde domestique parce qu'elles sont en conformité avec les règles de l'honneur que suggère le respect du devoir envers les pairs, envers le père. La hiérarchie domestique repose sur la subordination. La grandeur des êtres tiendra à la position occupée dans la lignée et non aux compétences « rationnelles » qui pourraient être affichées par les personnes. Les coordinations d'action dans ce monde trouvent leur socle avec le respect et l'activation des traditions.</p> <p>L'efficacité domestique réside dans la capacité à suivre l'exemple des anciens.</p> <p>Le recours à la famille dans les recrutements au sein des PME, la non remise en cause de l'autorité, même peu compétente, la substitution des règles familiales ou patriarcales à la rationalité managériale relèvent ainsi de cette perception de l'entreprise comme le prolongement d'un monde domestique.</p>
De l'opinion	<p>Dans ce monde, on retrouve l'opinion de l'autre ou le renom qu'une action peut procurer à son auteur. La reconnaissance d'un large auditoire que permet d'obtenir le comportement est ici au fondement des situations répondant à la logique de l'opinion. Etre réputé, connu, considéré, accéder au succès ou au vedettariat, bénéficier d'un jugement positif de la part du plus grand nombre sont les ressorts de l'action de ce monde. Un projet dont la finalité consisterait à procurer le renom pourrait être analysé comme s'enracinant dans le monde de l'opinion. Cette perception justifie bon nombre de comportements de dirigeants de PME algériennes encadrées dans leur environnement social et territorial. Certains groupes familiaux de l'agroalimentaire en Algérie participent de cette construction et parfois consolident cette stratégie de</p>

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

	développement fondée sur la relation d'opinion.
civique	<p>L'intérêt collectif prime l'intérêt particulier dans le monde civique. Les personnes qui s'y meuvent mobilisent, en tout premier lieu, les notions d'équité, de liberté, de solidarité. La loi qui régit le fonctionnement des espaces démocratiques est au centre de l'édifice civique. Le droit d'expression de chacun ou des représentants légaux est ici souverain.</p> <p>Bien souvent, en Algérie, les entrepreneurs manifestent dans leur périmètre de projets des ambitions de développement national ou citoyen qui dépasse la sphère de l'entreprise. C'est assez caractéristiques des pays où les entrepreneurs se sentent investis par une mission citoyenne de comblement des carences institutionnelles.</p>
marchand	<p>Ce monde met au centre des principes qui le régissent, les notions servant habituellement à définir les lois du marché.</p> <p>Etre concurrentiel, capter la clientèle, réussir une affaire, obtenir le meilleur prix, tirer profit d'une transaction, etc. sont autant d'objectifs qui illustrent ce qui importe dans la situation marchande. Les dirigeants algériens de PME admettent en grand nombre que ce « monde » est indispensable à partager avec des collaborateurs ou des employés dont la capacité d'appropriation des intérêts de l'entreprise est faible.</p>
industriel	<p>Dans ce monde, l'excellence technique, la prouesse technologique ou la science sont les fondements de la performance.</p> <p>Si un litige survient entre personnes, un test technique, une analyse rationnelle et scientifique viendra résoudre le désaccord et permettra de sceller une nouvelle entente.</p>
<p>Source : Boualem ALIOUAT et Hadj NEKKA : Identité, valeurs et légitimité au sein des pme algériennes : une approche conventionnaliste de leur réussite en milieu hostile, Business Managment Review MDI, VOL.1 N°2, avril, mai, juin 2011.</p>	

Dans les situations d'arrangement, chacun reste dans son monde, mais les parties prenantes parviennent à se mettre d'accord localement sur une transaction.

Le compromis, quant à lui, est une forme d'accord plus durable. Il vise un bien commun qui dépasse les grandeurs en présence, établit un certain dosage du mélange entre elles, et associe réellement les acteurs concernés. «Pour que les compromis soient stables, il faut qu'ils soient consolidés par des dispositifs. Ces dispositifs consistent à extraire des objets relevant de

plusieurs mondes et à les associer ensemble pour construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine» (Amblard et alii, 1985).

Il est constaté plus précisément pour les PME algériennes des capacités à reconstruire des mondes d'interaction des individus basés sur de grands principes référents et des notions de «grandeurs» où la rationalité managériale devient une approche parmi d'autres pour appréhender le fonctionnement des organisations.

La théorie des grandeurs est une mise en cohérence des réalités vécues par un collectif (managers et employés) à partir de principes et de grandeurs reconnus par tous, sans que pour autant aucune des parties prenantes ne renonce à ses propres aspirations (Boltanski, Thévenot, 1991). Cette socio-économie pragmatique nous permet de jeter un regard nouveau sur les entreprises algériennes qui réussissent indépendamment de contraintes de gestion multiples.

Plusieurs entrepreneurs algériens se trouvent dans des situations complexes où le recours à des compromis de type conventionnaliste permet en effet de mettre l'entreprise en cohérence par rapport à ses parties prenantes en tension.

4.2. La PME familiale en Algérie : conservatisme et indépendance

Selon Litz (1995) une entreprise familiale se caractérise par la concentration du pouvoir et de la propriété en de mêmes mains, celles d'une famille, dont les membres cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation.

Ces spécificités sont forcément dictées par des considérations familiales qui ont pour vocation de préserver au maximum le pouvoir et le contrôle des membres de la famille et de renforcer et enraciner l'héritage administratif familial (Barlett, Ghoshal 1989) par l'instauration d'une politique conservatrice et indépendante. Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-proprétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige. Il n'est donc pas aisé, du fait de l'ambivalence (Ward 1997) du rôle joué par la famille (propriétaire et dirigeant), de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale.

« En Algérie les caractéristiques de l'entreprise familiale sont dictées par un environnement qui n'a pas toujours été favorable à la libre entreprise et où l'absence de l'état en tant que régulateur fait défaut. Justement, au lieu de penser au développement de leur entreprises, les entreprises familiales présentes dans certains secteurs se sont retranchées sur elles mêmes

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

pour se réfugier dans la famille ; une institution fiable et sûre »¹. (A.Kerzabi et W.Lachachi, 2009). Ainsi, la famille devient la seule institution (Arregle et al ,2002) qui définit les règles de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, puisqu'elle imprègne les pratiques managériales d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales (tradition, conservatisme, confiance, cohésion familiale). L'entreprise donc, reste attachée à son passé, ce qui rend son évolution très difficile. Deux comportements résultent de cet état de fait ; d'abord la pérennité de l'entreprise à travers un investissement à long terme (Reynolds, 1992) sans risque de liquidation dans des secteurs comme le BTP et les services. Ensuite l'entreprise familiale tente d'évoluer dans un monde hermétique (système de gouvernance qui repose sur la famille seulement) où toute intervention financière externe risquerait d'altérer son objectif d'indépendance.

L'intérêt porté à l'entreprise familiale provient de la structure de propriété et de la performance que l'entreprise non familiale ne possède pas² (Amann, Allouche 2000), d'un côté et le processus de prise décision, et de mise en œuvre de la stratégie d'un autre côté (Voir Tableau 15).

Tableau 15: Nature de l'entreprise familiale par rapport à l'entreprise non familiale

	Entreprise non familiale	Entreprise familiale
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
La décision repose sur.	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire
Source : à partir Basly S. (2007), « La prise de décision dans l'entreprise familiale », Intervention au colloque « Entreprise familiale : vivier du tissu économique et unité d'affaires » - organisé par la FATIAD et groupe sénatorial d'amitié France – Turquie, 1er décembre 2007, Palais du Luxembourg, Paris		

Le poids de la famille des PME algériennes est de nature à aggraver les contraintes institutionnelles et permettent d'organiser solidairement une « résistance » interne à la

¹ A.Kerzabi et W.Lachachi : « l'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme », colloque international, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009, p7.

² Allouche J. et Amann B. (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.

Chapitre 2 : Les PME et la gouvernance d'entreprise

contrainte externe (Belmihoub, Tabet Aoul 2006). Dans ce cas, on assiste à un conservatisme qui justifie l'esprit d'indépendance de l'entreprise familiale. C'est pour cela qu'une tentative d'approche par la théorie institutionnelle et la théorie d'intendance peut se révéler plus fructueuse car elle qui est susceptible d'éclairer sur le mode de gouvernance de l'entreprise familiale Algérienne. La famille, l'histoire, la culture et l'environnement institutionnel, favorisent l'affichage d'un esprit d'indépendance qui pousse vers le recours aux anciennes pratiques en conservant les valeurs de la société algérienne.

Conclusion du chapitre 2

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté que la recherche sur la gouvernance dans les PME a peu évolué pour plusieurs raisons citons à titre d'exemples : le manque de définitions claires de la PME ; la non-séparation entre la propriété et le contrôle, et par conséquent l'absence de divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeant...

Malgré ces contraintes, certains auteurs ont proposé une définition spécifique de la gouvernance dans les PME et ont identifié les mécanismes qui lui sont applicables. En effet, la synthèse entre les théories contractuelles et les théories cognitives, permet de dégager une théorie unifiée de la gouvernance qui s'adapte à la réalité de la PME.

Ce deuxième chapitre nous a permis d'étudier le concept de PME et le cadre de gouvernance qui lui est applicable. Aussi, nous avons passé en revue les mécanismes internes et externes de gouvernance qui leurs sont spécifiques. L'environnement des affaires en Algérie a fait également l'objet de traitement et a permis de cerner le contexte économique dans lequel évoluent les PME algériennes. Ainsi, nous avons examiné quelques théories spécifiques (théorie de l'économie des grandeurs, conservatisme et à l'indépendance des PME familiales) adaptées à certaines catégories de PME.

Après avoir défini les PME et cerné le cadre de gouvernance qui est approprié en mettant l'accent sur le contexte algérien, nous consacrerons le chapitre suivant à étude empirique qui permettra de voir dans quelle mesure sont appliquées les pratiques de bonne gouvernance dans les PME algériennes pour en déterminer la tendance à moyen terme.

Chapitre 3

Méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Ce chapitre présente la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées. D'abord, une exploration du terrain est effectuée à partir de l'administration d'un questionnaire auprès d'un certain nombre de PME algériennes. Ensuite, une analyse des données fournies par les dirigeants des entreprises ayant participé à l'enquête a permis de dégager des résultats qui apporteront des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

1. Méthodologie de recherche

La méthodologie de notre recherche intègre les différents aspects méthodologiques qui encadrent notre étude et la mènent à terme. Elle concerne la démarche empirique, le choix des variables et des indicateurs, l'échantillonnage et la démarche de collecte des données et enfin la méthode de traitement des données.

1.1. Démarche méthodologique

La démarche empirique ici est centrée sur l'analyse des pratiques de gouvernance mises en place par les PME algériennes. Ceci entraîne de mener une enquête dirigée auprès d'un certain nombre de dirigeants des PME algériennes. La méthodologie retenue devrait donc permettre de constituer une quantité suffisante d'informations, de l'analyser et d'apprécier le degré d'existence des différentes pratiques dans les PME. C'est dans cette optique que cette recherche se propose de construire un questionnaire permettant de rendre compte des constats suivants :

- 1- La perception et la compréhension des dirigeants des mécanismes de gouvernance (avec leur classement par degré d'importance) et le degré d'adhésion au code algérien de gouvernance d'entreprise;
- 2- L'existence de bonnes pratiques de gouvernance au sein de la PME et leur tendance générale à moyen terme (3 à 5 ans).

Le premier constat est vérifié à l'aide de questions directes (écrites) destinées aux dirigeants.

Pour rendre le deuxième constat mesurables, nous avons procédé à :

- identification des principaux mécanismes et pratiques applicables dans le contexte de la PME en se référant à la littérature en la matière.
- Formulation de ces « mécanismes » sous forme de questions concises, claires et directes et construction de variables.
- Et enfin, construction et calcul d'un indice de degré d'existence des pratiques de gouvernance.

1.2. Choix des variables et indicateurs

Les variables et indicateurs retenus sont les mécanismes de gouvernance « dite classiques ». Celles-ci sont mesurées par les variables telles que : la culture et l'ethnie, l'appartenance de l'entreprise et du dirigeant aux réseaux, les croyances et valeurs, le niveau du capital, le niveau de confiance entre les différentes parties prenantes et le soutien de l'Administration Publique. Le choix des mécanismes de gouvernance est quant à lui guidé par la démarche de Brouard et Di Vito (2008) portant sur la détermination des mécanismes de gouvernance applicables aux PME, et qui intègre les dimensions de gouvernance externe et interne. Ils portent essentiellement sur la concurrence sur le marché des produits et services, le système légal et l'information publiée, l'éthique et la morale de la société, la croyance, les valeurs et le niveau du capital humain, le conseil d'administration et le conseil consultatif, le régime de rémunération, les systèmes de gestion et la structure de propriété. Au total, 33 variables sont retenues pour être agrégées dans un seul indicateur synthétique de qualité de gouvernance.

1.3. Échantillonnage et démarche de collecte des données

Pour mener à bien l'étude empirique nous avons :

- préparé le déroulement de l'enquête sur le terrain ;
- identifié notre échantillon et ;
- structuré le questionnaire de l'enquête.

1.1.1. Déroulement de l'enquête sur le terrain

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire accompagné d'une lettre d'information expliquant l'objet de l'étude et sollicitant une prise de contact avec un responsable de l'entreprise.

Dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et d'une meilleure compréhension et réflexion autour de la problématique posée, une interview a souvent été réalisée quand cela nous a été possible.

Vu les difficultés rencontrées notamment le faible intérêt accordé généralement par les entreprises aux questionnaires, et afin d'élargir notre sollicitation, nous avons procédé à la transmission de questionnaires en ligne à plus de 50 PME identifiées à partir du répertoire des entreprises algériennes disponible sur internet (<http://rea-dz.com/>).

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

L'enquête s'est déroulée avec les gérants des PME dans leur majorité familiales au niveau du siège de leur entreprise. Abstraction faite des difficultés rencontrées avec quelques dirigeants de PME, le questionnaire a été bien reçu par les dirigeants ayant répondu positivement sauf pour quelques questions dont les réponses ont été jugées de type confidentiel. Dans certains cas, les questions, qui touchent à la structure de propriété et de l'actionnariat, ainsi que les mécanismes de contrôle des dirigeants ont particulièrement été négligées.

1.1.2. Choix de l'échantillon

Le choix des entreprises enquêtées est dicté par un certain nombre de critères pris en compte pour assurer la représentativité de l'échantillon, à savoir :

- L'ancienneté. À ce niveau, la date de création et l'âge de l'entreprise allant au-delà de 03 ans ont été nos points de repères.
- Le critère de la représentativité des secteurs est pris en compte étant donné que les acteurs auxquels nous nous sommes intéressés exercent dans les secteurs suivants : l'agroalimentaire, les services, les industries diverses (confections, matériaux de construction, matériel médical), le commerce et distribution et le BTP.

Toutefois, l'échantillon a été constitué d'une manière aléatoire et au hasard, nous étions parfois aidés par des connaissances qui ont facilité les contacts avec les dirigeants de PME. Il s'agit donc d'un échantillon non probabiliste.

Par ailleurs, vu les difficultés rencontrées lors de notre enquête à savoir notamment la rétention de l'information par un nombre important de responsable de PME, nous n'avons pu traiter que 32 PME sur une population totale sollicitée de plus 100 entreprises. Soit, un taux de réponse effectif avoisinant les 30%.

Pour les fins de la représentativité de l'échantillon et tenant compte des contraintes de temps et des moyens disponibles, nous nous sommes limités à l'étude des PME se trouvant principalement dans la capitale et dans la région de Béjaïa, en plus de quelques PME dispersées sur le territoire national dont les réponses aux questionnaires ont été transmises par internet.

1.1.3. Le questionnaire

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir constater la perception et la compréhension de la gouvernance d'entreprise par les dirigeants des PME

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

algériennes et apprécier leur degré d'adoption de bonnes pratiques de gouvernance.

Notre questionnaire est de type directif et non ouvert. Ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème abordé. Ce choix correspond en fait à une volonté d'encadrer l'enquête dans des limites des mécanismes de gouvernances adaptés et appliqués dans les PME.

Il contient quatre (04) parties :

- 1- Identification de l'entreprise et du répondant
- 2- Perception et compréhension de la bonne gouvernance d'entreprise
- 3- Code algérien de gouvernance d'entreprise
- 4- pratiques de gouvernance d'entreprise et leur tendance

Pour faciliter la tâche aux personnes interrogées, nous avons choisi des types de questions très simples.

- **Question fermée dichotomique (à réponse unique) :**

Cette question a une seule alternative proposée, ou le répondant a le choix entre deux réponses exhaustives qui sont souvent « OUI » ou « NON »

- **Question fermée à choix unique :**

Une question fermée à choix unique est une question au sein de laquelle l'individu interrogé ne peut choisir qu'une réponse parmi l'ensemble des réponses proposées. Ce type de question est utilisé notamment pour déterminer l'horizon dans lequel la PME compte adopter une telle pratique.

- **Question ouverte :**

La personne interrogée est libre de s'exprimer car il n'y a aucune réponse formulée. Ce type de question est utilisé lorsque d'autres éventualités existent et la réponse ne figure pas parmi les options proposées.

- **Question avec échelle de LIKERT :**

La personne interrogée est appelée à exprimer son degré d'approbation ou d'appréciation (faible) (fort) (très fort) à une série de propositions (items) classées à priori comme étant favorable ou défavorable.

1.4. Traitement des données

Avant d'entamer la phase de traitement des données, il convient tout d'abord de codifier le questionnaire pour permettre le traitement informatique des données. Cette codification consiste à associer un code pour chacune de variables et de leurs modalités respectives. Ensuite, nous allons opter par la technique du tri qui permet de calculer des fréquences relatives et absolues aux modalités de chaque variable à part, afin de mettre en relief les caractéristiques globales de l'échantillon.

Les questionnaires renseignés ont été pris en charge sur des tableurs EXCEL, après avoir saisi les réponses, selon une codification appropriée dans un masque de saisie constitué à cet effet.

Ensuite, l'analyse des données correspond à une démarche purement statistique de structuration des informations recueillies (Churchill, 1979; Evrard et al, 1993; Pedhazur et al, 1991). Elle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau critères/variables, en remplaçant les critères initiaux (principaux) par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs sensés apporter des éléments de réponse et de clarification sur les critères étudiés.

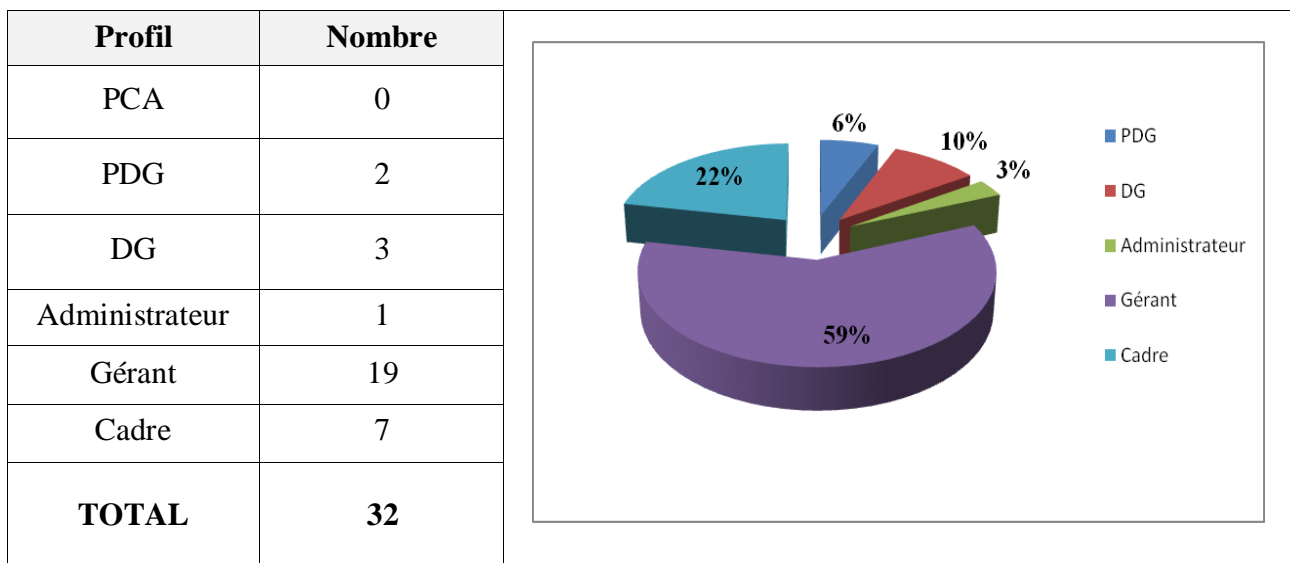
2. Résultats de l'étude empirique

Les résultats de cette étude sont présentés en fonction des éléments suivants :

- Identification du répondant et description de l'échantillon ;
- Perception et compréhension de la gouvernance d'entreprise par les dirigeants ;
- Code algérien de gouvernance d'entreprise ;
- Etat des lieux des pratiques de gouvernance d'entreprise et ;
- Tendance de l'application de ces pratiques à moyen terme.

2.1. Profil du répondant au questionnaire

Figure 3 : représentation graphique du profil du répondant au questionnaire



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Comme l'indique le graphique 1, le questionnaire a été renseigné à 78% par un dirigeant, qu'il soit président directeur général, directeur général, administrateur ou gérant. Seulement 22% étant des cadres désignés par le dirigeant.

2.2. Description de l'échantillon d'étude

Comme cela a été avancé précédemment, notre étude est réalisée sur un échantillon constitué seulement de 32 PME en conséquence des difficultés rencontrées.

Ces entreprises exercent dans des secteurs d'activités différents, elles sont privées et dans leur grande partie à caractère familial. En outre, par référence à la date de création, les PME enquêtées sont en grande partie anciennes, leur âge dépasse les cinq années d'existence. S'agissant de leur statut juridique, on retrouve, les SARL, SPA, EURL et SNC.

2.2.1. Statut juridique et secteur d'activité

Ce tableau présente la répartition des PME de notre échantillon selon leur statut juridique et leur secteur d'activité. Il est à constater que les formes juridiques revêtues sont diverses et variées.

En effet, quatre (04) statuts sont constatés dans l'échantillon : il s'agit de la SPA, la SARL, l'EURL et la SNC distribuées sur quatre secteurs d'activité qui sont : l'industrie, les services, le commerce/distribution et les bâtiments et travaux publics.

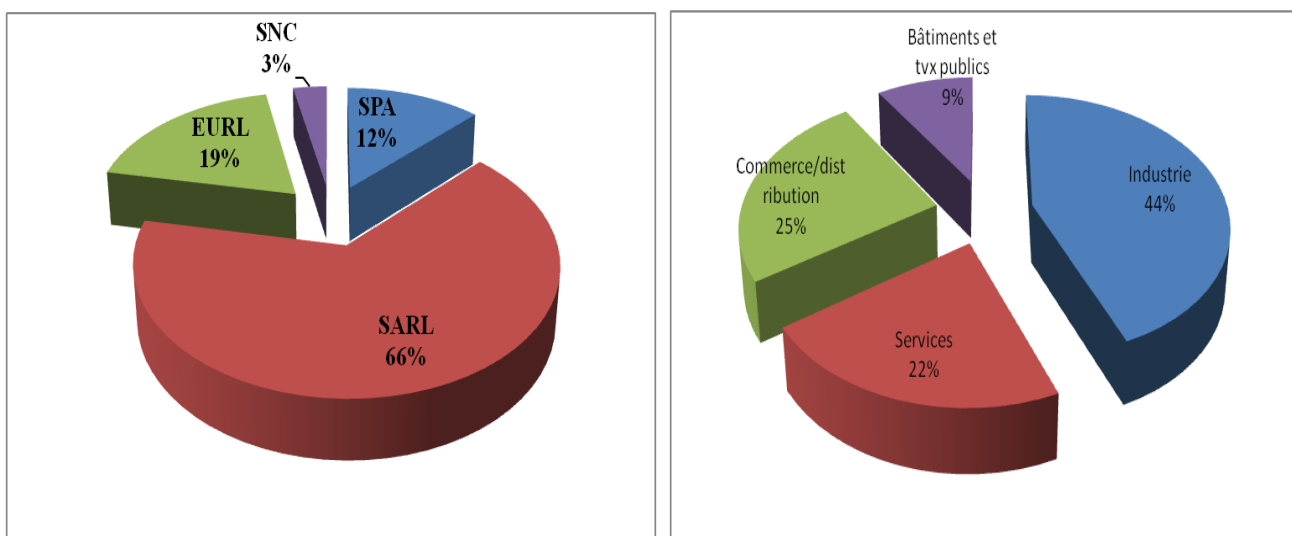
Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Tableau 16: Répartition de l'échantillon par forme juridique et secteur d'activité

statut \ secteur	SARL	EURL	SPA	SNC	Total
industrie	07	03	03	01	14
service	05	01	01	00	07
commerce/distribution	07	01	00	00	08
bâtiments et tvx publics	02	01	00	00	03
Total	21	06	04	01	32

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Figure 4 : Représentation graphique de l'échantillon par statut juridique et secteur d'activité



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

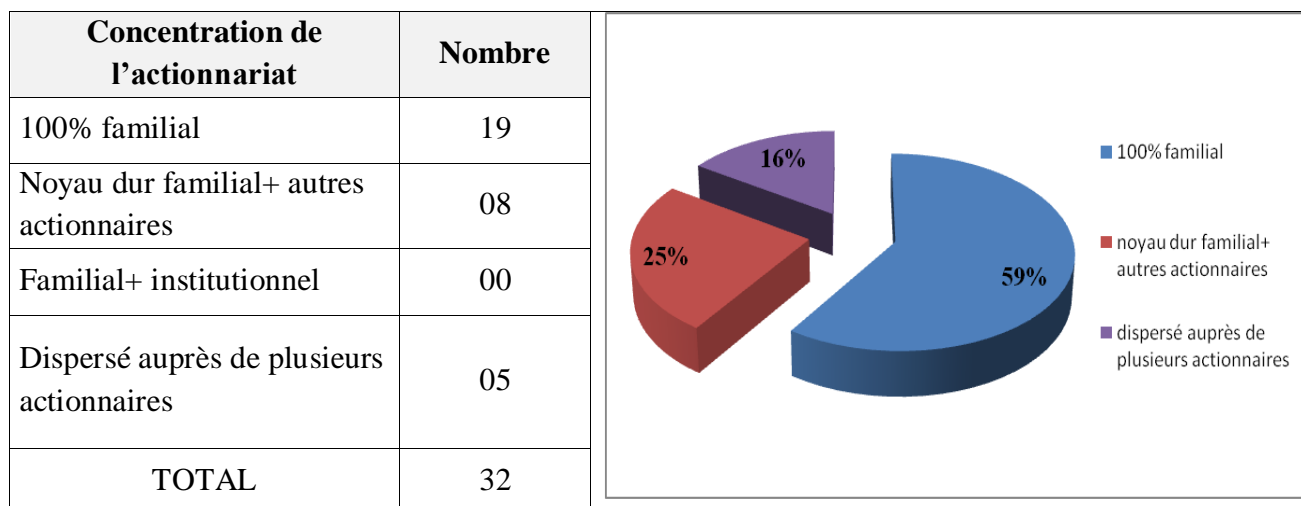
S'agissant du statut juridique, la figure 02 montre que deux tiers (66%) des PME de l'échantillon sont organisées en SARL. A cela s'ajoutent 19% autres PME sous forme d'EURL qui n'est, en réalité, qu'un cas particulier d'une SARL disposant un seul associé. Par ailleurs, les SPA sont représentées à hauteur de 19% contre 3% seulement pour la SNC.

Pour ce qui concerne le secteur d'activité, l'industrie arrive en tête avec près de la moitié (44%) des entreprises intervenant dans la fabrication de produits manufacturés et l'agro-alimentaire, devant les entreprises de commerce et distribution qui représentent 25% de l'échantillon et celles de services qui représentent 22%. Enfin, l'échantillon contient seulement 9% de PME appartenant au secteur de bâtiments et travaux publics. Cette composition est due principalement aux zones industrielles visitées dans le cadre de l'enquête qui constituent les locaux naturels notamment des entreprises du secteur de l'industrie.

2.2.2. Concentration de l'actionnariat

Le tableau ci-dessous et la figure y annexée présentent la concentration de l'actionnariat dans les PME interrogées.

Figure 5 : représentation graphique de concentration de l'actionnariat



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

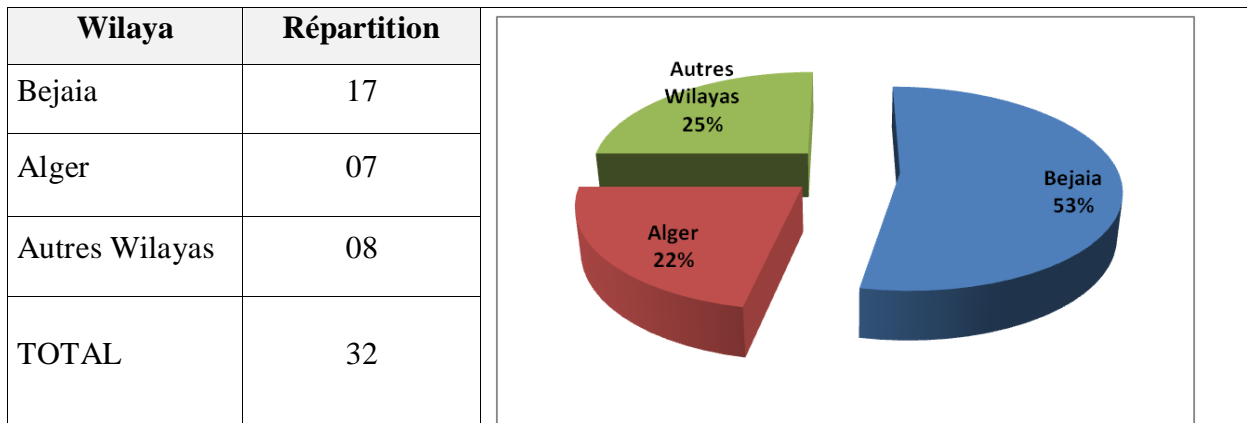
La majorité des entreprises de notre échantillon sont des entreprises familiales (75%), c'est-à-dire des entreprises dont le principal actionnaire (indépendamment de tout seuil de détention du capital) est une ou plusieurs familles ou bien est constitué d'un noyau dur familial. L'actionnariat dispersé est constaté chez 25% des PME interrogées. Il s'agit en effet, d'un certain nombre d'associés qui ont un lien d'amitié ou appartenant à une même profession (exemple : un groupe d'architectes ont créé une SPA société civile professionnelle d'architectes).

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

2.2.3. Répartition géographique

Comme l'indique la figure ci-dessous, les questionnaires ont été effectivement complétés par 53% ; 22% et 25% des PME respectivement dans la région de l'est « Béjaia », du Centre « Alger », et d'autres wilayas.

Figure 6 : représentation graphique de la répartition géographique de l'échantillon

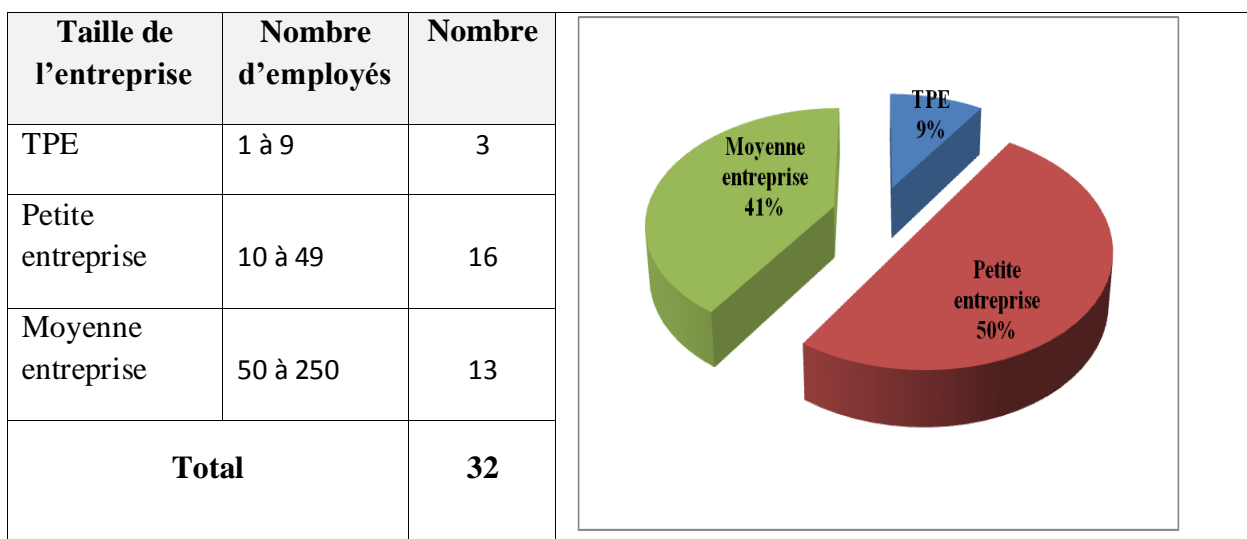


Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Le choix de ces régions tient compte des moyens disponibles et du temps qui nous est imparti sachant que le renseignement d'un seul questionnaire nécessite parfois le déplacement au siège de la PME pour deux ou à trois reprises.

2.2.4. Taille de l'entreprise

Figure 7 : Représentation graphique de la taille de l'échantillon



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Le tri opéré sur l'échantillon pour définir la taille des entreprises a abouti aux résultats suivants :

Au final, 16 entreprises -soit 50% de l'ensemble des organisations ayant participé à notre enquête- peuvent être qualifiées de moyennes entreprises conformément aux caractéristiques couramment mises en avant de ces structures : des effectifs salariés allant de 50 à 250 personnes. Le critère de chiffre d'affaires n'a été pris en considération en raison de difficulté rencontrée par rapport à la communication de ce genre d'information jugée confidentielle. En second lieu, 41% des PME sont qualifiées de Petite entreprise (10 à 49 salarié) contre seulement 9% de très petites entreprises.

2.2.5. Age de la PME et intervalle de création

Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, le tableau suivant résume les résultats obtenus par notre enquête.

Tableau 17 : Cartographie d'âge des PME de l'échantillon.

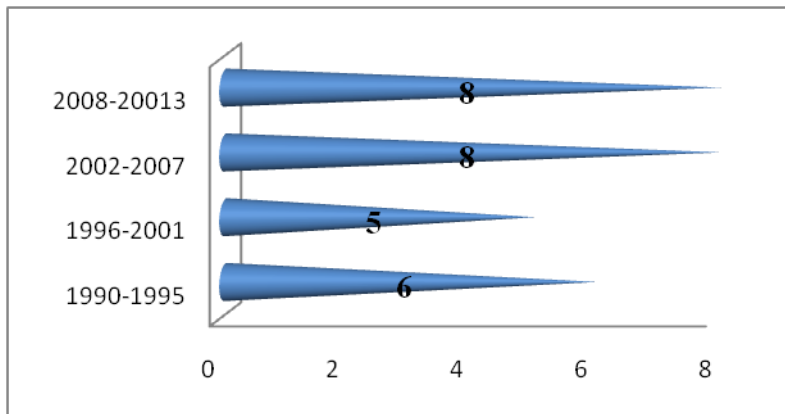
N° Entreprise	Date de création	Age	N° Entreprise	Date de création	Age
1	2008	5	17	2005	8
2	2006	7	18	1998	15
3	2008	5	19	2000	13
4	2009	4	20	1994	19
5	1990	23	21	2000	13
6	1998	15	22	2001	12
7	2006	7	23	2002	11
8	1992	21	24	2000	13
9	1992	21	25	1990	23
10	2005	8	26	2003	10
11	1999	14	27	2006	7
12	1999	14	28	2001	12
13	2011	2	29	1999	14
14	2012	1	30	2008	5
15	2008	5	31	2010	3
16	1995	18	32	2005	8
Moyenne d'âge			Ecart type d'âge		
11,13 ans			6,11 ans		

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Les PME-PMI interrogées ont en moyenne 11,13 ans avec un maximum à 23 ans et un minimum à 1 an, soit un écart type d'âge de 6,11 ans. Aucune d'entre elles n'a donc franchi le seuil théorique de la 2ème génération de dirigeants (une génération correspondant à une période d'environ 25 années).

Figure 8 : Représentation graphique des tranches d'âges de l'échantillon.



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

La figure ci-dessus montre un positionnement quasi-équilibré dans les intervalles de création (longueur d'un intervalle est estimée à 6 ans).

Il est apparent que les PME de notre échantillon sont très jeunes et en quête de pérennité d'où la nécessité de l'élaboration d'un plan de succession.

2.3. Perception de la gouvernance d'entreprise par les dirigeants des PME

Nous examinons tout d'abord la perception des mécanismes de gouvernances par les dirigeants de PME ensuite nous traiterons les bénéfices de la gouvernance et ses apports à la PME.

2.3.1. Degré d'importance des mécanismes de gouvernance tel que perçu par les répondants

Le tableau ci-après présente les scores obtenus par chaque aspect de gouvernance et leur degré d'importance sur une échelle à 10 unités. (La dixième signifie « extrêmement très important »).

Le système de Scoring consiste à affecter 1 point à une réponse « très important » ; 0,75 à « important » ; 0,5 à « peu important » et 0,25 à « très peu important ».

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Tableau 18 : Degré d'importance des mécanismes de gouvernance tel que perçu par les répondants

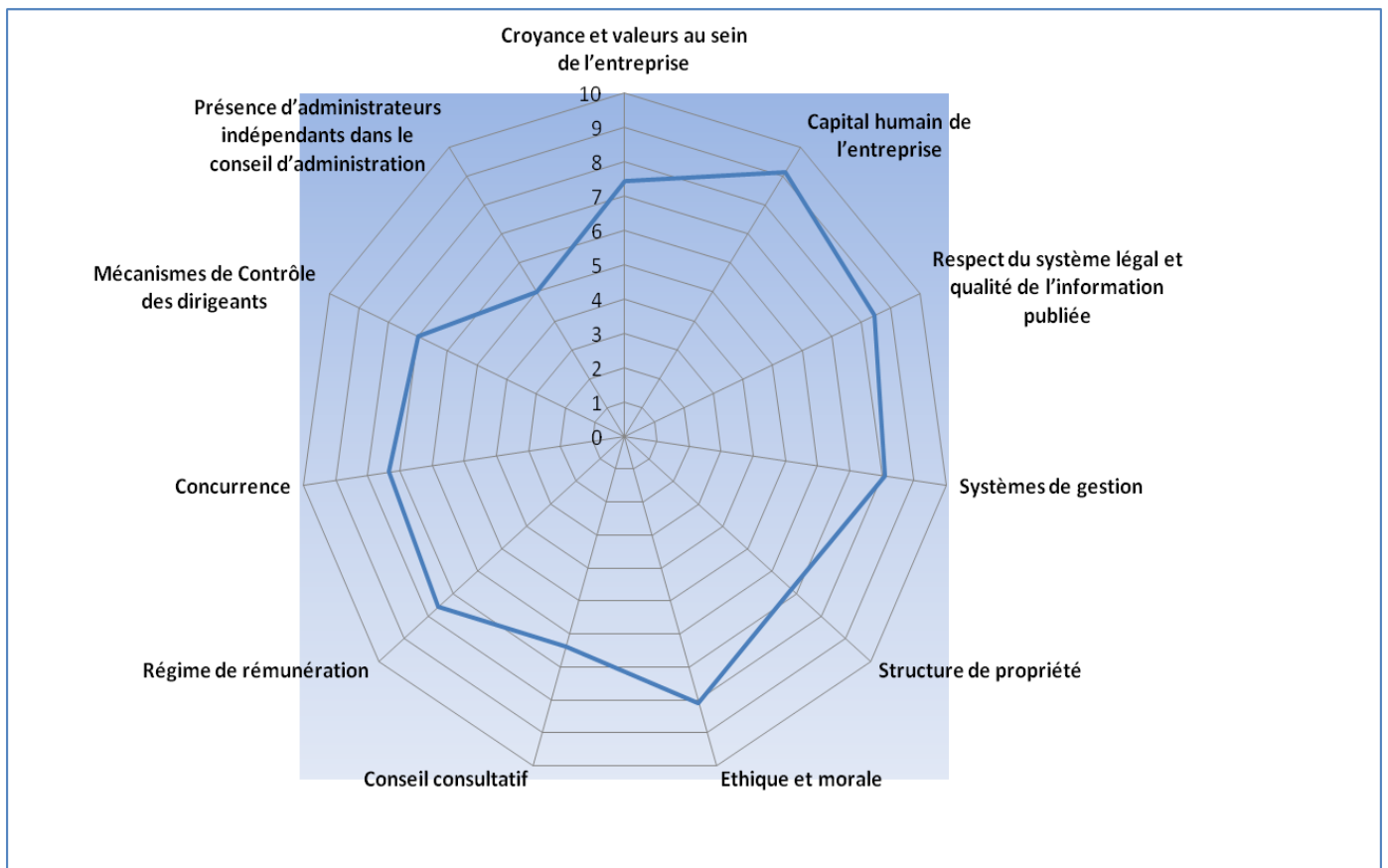
Mécanismes	Score obtenu (/29)	Degré (/10)
Croyance et valeurs au sein de l'entreprise	21,5	7,41
Capital humain de l'entreprise	26,5	9,14
Respect du système légal et qualité de l'information publiée	24,5	8,45
Systèmes de gestion	23,5	8,10
Structure de propriété	19,75	6,81
Ethique et morale	23,5	8,10
Conseil consultatif	18,5	6,38
Régime de rémunération	22	7,59
Concurrence	21,25	7,33
Mécanismes de Contrôle des dirigeants	20,25	6,98
Présence d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration	14,5	5,00

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Il convient de faire apparaître que la gouvernance d'entreprise est jugée importante (et très importante) pour les aspects de capital humain de l'entreprise; de respect du système légal et qualité de l'information publiée ; de systèmes de gestion; ainsi que d'éthique.

Par contre il est remarqué que les aspects comme la présence d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration, la structure de propriété ou le conseil consultatif sont appréciés comme peu ou très peu important par les PME.

Figure 9 : Représentation graphique des degrés d'importance des mécanismes de gouvernance d'après la perception des répondants



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

La figure ci-dessus donne une image plus claire sur la perception de la gouvernance et son importance au sein des PME telles que vues par les répondants.

2.3.2. Importance de la gouvernance et ses apports à l'entreprise

Il est clair que la gouvernance d'entreprise ne concerne pas seulement les grandes entreprises, mais présente également un intérêt pour les entreprises de taille intermédiaire, et en particulier pour les PME.

Le tableau ci-après propose une classification par ordre d'importance des apports de la gouvernance à la PME selon les appréciations des dirigeants de ces dernières.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Tableau 19 : Classification des bénéfices apportés par la gouvernance.

Apport de la gouvernance à l'entreprise	Fréquence de classement (de 1 à 6) 1 étant l'apport le plus important						Total
	1 ^{er}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}	6 ^{ème}	
Accroître la compétitivité de l'entreprise	6	14	5	4	2	0	31
Faciliter l'accès au crédit	4	1	6	3	0	17	31
Améliorer la performance de l'entreprise	14	4	4	6	2	1	31
Contribuer à la création de valeur pour l'entreprise	1	4	10	1	12	3	31
prévenir les conflits au sein de l'entreprise	3	2	1	14	7	4	31
optimiser la gestion des risques	3	5	5	4	8	6	31
TOTAL	31	31	31	31	31	31	

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Les données encerclées en rouges présentent les fréquences de réponses les plus dominantes dans les rangs auxquelles elles appartiennent. Cela nous conduit à aboutir au classement figurant dans le tableau ci-dessous:

Tableau 20 : Classement final des apports de gouvernance par degré d'importance

Apport de la gouvernance	Classement	Pourcentage des répondants ayant choisi cette option
Améliorer la performance de l'entreprise	1 ^{er}	45,16 %
Accroître la compétitivité de l'entreprise	2 ^{ème}	45,16 %
Contribuer à la création de valeur pour l'entreprise	3 ^{ème}	32,26 %
prévenir les conflits au sein de l'entreprise	4 ^{ème}	45,16 %
optimiser la gestion des risques	5 ^{ème}	25,81 %
Faciliter l'accès au crédit	6 ^{ème}	54,84 %
Pourcentage moyen de ceux ayant choisi cette combinaison de classement		32,26%

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

D'après ces résultats, la performance et la compétitivité ainsi que la création de valeur sont les apports les plus appréciés et attendus par les dirigeants de PME. Ces apports se situent respectivement en 1^{ère}, 2^{ème}, et 3^{ème} place dans le classement final et avec l'approbation environ d'un tiers jusqu'à la moitié des répondants.

La gouvernance est également un outil efficace pour gérer les risques et prévenir les conflits d'intérêt au sein de l'entreprise. Ces apports semblent être appréciés en raison de leur présence dans un environnement instable et en permanente mutation. Enfin, l'apport de faciliter l'accès au crédit

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

arrive en dernière position selon leur estimation.

Il est à préciser que près d'un tiers des répondants (32,26%) ont choisi en moyenne cet ordre de classement.

2.4. Code algérien de gouvernance d'entreprise : adhésion et appréciation

Ce tableau procure quelques indices sur l'impact du code algérien de gouvernance d'entreprise après quatre ans de sa première édition en 2009.

Tableau 21 : Prise de connaissance, adhésion et appréciation du code algérien de gouvernance

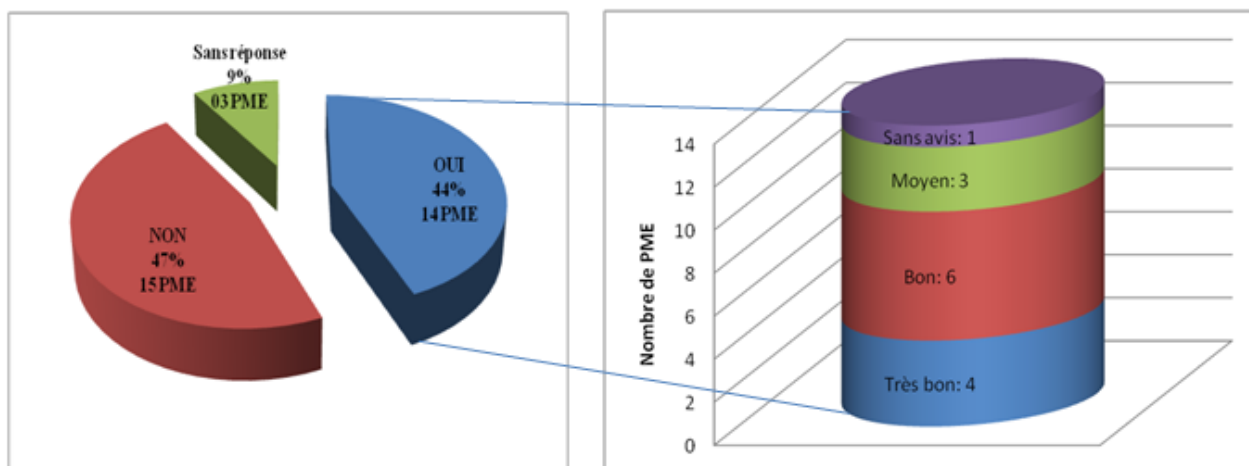
Elément	Réponse			
	OUI	NON	Sans réponse	
Prise de connaissance de la publication du code algérien de gouvernance d'entreprise	14	15	3	
Degré d'adhésion au code	3	26	3	
Consultation du code par les répondants	14	15	3	
Intérêt des PME par une formation en GE	22	5	5	
Appréciation de qualité du Code par les répondants	Très bon	bon	moyen	sans avis
Nombre	4	6	3	1

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Bien qu'il soit prioritairement destiné aux PME algériennes, l'adhésion au code algérien de gouvernance d'entreprise demeure très timide. A noter que moins de 44% des entrepreneurs interrogés ont connaissance de l'existence du code algérien de bonne gouvernance et 03 PME seulement parmi l'échantillon global ont répondu avoir adhéré à ce code (soit 09%).

En revanche, les 14 répondants qui ont dit l'avoir consulté, ont apporté leur appréciation de son qualité.

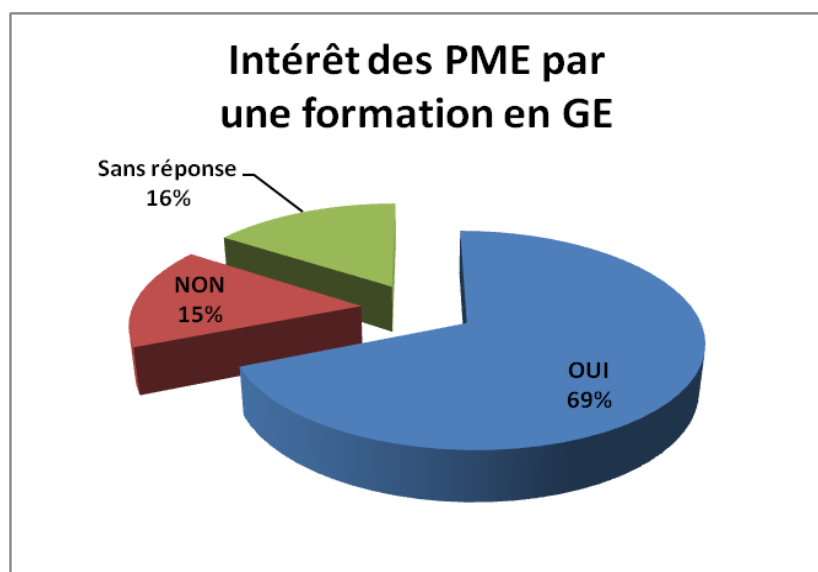
Figure 10 : Consultation et appréciation du code algérien de gouvernance par les répondants



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

En effet, la figure 8 ci-dessus expose l'appréciation des répondants quant à la qualité de ce code. Il en résulte qu'il est globalement « bon » (ou très bon), soit la majorité des réponses (4+6) contre seulement 03 réponses qui qualifient la qualité du code de « moyenne ».

Figure 11 : l'intérêt des dirigeants de PME à une formation en gouvernance d'entreprise.



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

En ce qui concerne la formation, la quasi-totalité des entrepreneurs souhaitent être formé à la gouvernance d'entreprise (69%) (Figure 9).

2.5. Construction d'indice de gouvernance des PME et sa tendance à moyen terme

Comme l'a été précédemment mentionné, notre étude se propose de construire un indice de gouvernance mesurant le degré de présence des pratiques de gouvernance dans les PME algériennes.

Cet indice est inspiré de la méthodologie de Nagar et Basu (2002) qui consiste dans l'ensemble à calculer une moyenne des moyennes d'un ensemble d'indicateurs. Cette même méthodologie a été reprise par les travaux de Correia, Amaral et Louvet (2009) dans le calcul de l'indice de qualité de gouvernance des entreprises Brésiliennes cotées en bourse. Cependant, le choix des variables dans notre étude est conduit par la démarche de Brouard et Di Vito (2008) portant sur la détermination des mécanismes de gouvernance applicables aux PME, et qui intègre les dimensions de gouvernance externe et interne.

Il est à noter toutefois, que le mécanisme relatif au marché de prise de contrôle des sociétés n'a pas été pris en compte en raison de son inexistence dans le contexte algérien.

Ainsi, la construction de l'indice passe par les étapes suivantes :

- Définition des variables selon les mécanismes de gouvernances ;
- Calcul des moyennes pour chaque variable et;
- Calcul de l'indice de gouvernance (moyennes des moyennes) et sa variabilité.

La « variable » représente la pratique de bonne gouvernance et la « dimension » concerne la famille de mécanismes de gouvernance à laquelle appartient cette pratique.

Concernant la détermination de la tendance de l'indice, la démarche poursuivie consiste à insérer et rajouter à l'indice initialement calculé (pour l'année N) les pratiques qui seront prises en charge par les PME dans les années à venir (N+1, N+3 ou N+5).

L'ensemble de variables est présenté et expliqué dans l'annexe 1.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

2.5.1. Etat des lieux des pratiques de gouvernance dans les PME

Le tableau ci-après résume les résultats globaux de l'indice de gouvernance par variable et par dimension.

Tableau 22 : Présentation des résultats des indices individuels et l'indice global de gouvernance

Dimension	Variable	Moyenne (indice)	
Mécanismes de Contrôle des dirigeants	1) Conseil d'Administration « CA »	0,2500	0,4125
	2) Contrôle par des auditeurs externes « AE »	0,4688	
	3) Contrôle par un conseil de famille « CF »	0,3750	
	4) Contrôle par le propriétaire lui-même « CP »	0,6875	
	5) Contrôle sur base des autres mécanismes « AM »	0,2813	
Croyance et valeurs	6) Niveau de confiance « NC » Avec fournisseurs « NC1 », Avec clients « NC2 », Avec employés « NC3 », Avec propriétaires « NC4 »	2,2344	0,6432
	7) Culture et/ou ethnie « CE »	0,7500	
Systèmes de gestion	8) Présence des femmes « PF »	0,8750	0,4740
	9) Programme d'action annuel « PAA »	0,6875	
	10) Plan d'investissement « PI »	0,7188	
	11) Structure d'audit interne « AI »	0,2500	
	12) Règles et procédures « RP »	0,5625	
	13) Gestion des conflits « GC »	0,3125	
Conseil consultatif	14) Séparation gestion-propriété « SGP »	0,3125	0,4688
	15) Appartenance réseau d'affaires ou une association « RA »	0,2813	
Rémunération dirigeant	16) Services d'appui (experts, ...) « SA »	0,6563	0,3281
	17) Rémunération du dirigeant « RD »	0,4063	
Capital humain de l'entreprise	18) Part (%) du dirigeant au capital « PDC »	0,2500	0,6563
	19) Niveau de formation du dirigeant « NFD »	0,9688	
	20) Suivi d'une formation technique par le dirigeant « FTD »	0,6875	
Structure de propriété	21) Indicateur d'ancienneté du dirigeant « IE »	0,3125	0,1760
	22) Pourcentage du capital du premier actionnaire « CPA »	0,2469	
	23) Investisseurs institutionnels « II »	0,0313	
Respect du système légal et qualité de l'information publiée	24) Intérêt à la Bourse « IB »	0,2500	0,8698
	25) Numéro de registre de commerce « NRC »	1,0000	
	26) Identifiant fiscal « IF »	1,0000	
	27) Établissement régulier des états financiers « EF »	0,9688	
	28) Certification des états financiers par CAC « CEF »	0,9688	
Éthique et morale	29) Comptable qualifié « CQ »	1,0000	0,4531
	30) Soutien de l'Administration publique « SAP »	0,2813	
Niveau de concurrence	31) Document d'éthique et règles morales « ERM »	0,3125	0,5156
	32) Protection de l'environnement « RSE »	0,5938	
	33) Degré de concurrence « DC »	0,5156	0,5156
	MOYENNE (Indice de gouvernance)	0,5416	
	ECART TYPE	0,4291	

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

L'indice globale de gouvernance a été calculé sur une échelle entre 0 et 1 où 1 caractérise la présence maximale de pratiques de gouvernance sur l'échantillon. Les résultats obtenus révèlent un indice de gouvernance moyen égal à 0,5416 avec écart-type de 0,4291.

Dans le tableau 22, les indicateurs de la dimension « Respect du système légal et qualité de l'information publiée » sont en tête en terme de classement d'indicateurs de pratiques fortement présentes dans les PME de l'échantillon étudié avec une moyenne de 0,87. Cela dit, les PME interrogées appliquent à 87% les pratiques de gouvernance relatives au respect des dispositions légales du registre de commerce « NRC », à l'identification fiscale « IF », ainsi qu'à l'établissement régulier des états financiers « EF » par un comptable qualifié « CQ » et selon les normes de certification par un commissaire en compte « CEF ». Le recours aux programmes de l'administration publique tels que la mise à niveau des PME est également considéré comme une bonne pratique permettant l'amélioration de la qualité de l'information financière. A l'exception de ce dernier indicateur « SAP », la majorité des indicateurs de cette dimension se rapprochent de 1.

Il est à signaler que les entreprises qui ne font pas appel à l'épargne du public, et qui ne sont pas inscrites en bourse, ne sont soumises à aucune obligation juridique ou réglementaire en matière de d'information financière publique. L'information financière produite par les PME est destinée à ses parties prenantes restreintes, à savoir : l'administration fiscale, les banques ou les assurances. Toutefois, il est utile de noter que dans le contexte algérien, un compartiment dédié aux PME est créé en 2012 par un règlement de la Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB)¹. Cela implique des obligations réglementaires en termes de la qualité de la communication financière des PME inscrites dans ce compartiment. Ces PME seront accompagnées durant leur séjour en bourse par un promoteur en bourse.

L'indice de gouvernance calculé selon le critère du capital humain de l'entreprise représenté notamment par son dirigeant-proprétaire a enregistré une moyenne de 0,65. En effet, la quasi-totalité des dirigeants interrogés possède un niveau de formation supérieur (« NFD » = 0,9688) et la majorité d'entre eux a suivi une formation dans le domaine de leur activité (« FTD » = 0,6875). Le poste du dirigeant n'a pas changé dans la plupart des PME étudiées (« IE » = 0,3125) car il existe une certaine conception de la gouvernance chez les propriétaires dirigeants de PME qui leur fait craindre une perte d'autonomie et de contrôle sur leur entreprise. Ils ont le sentiment, aussi

¹ Règlement COSOB n °12-01 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 modifiant et complétant le règlement n ° 97-03 du 17 Rajab1418 correspondant au 18 novembre 1997 relatif au règlement général de la bourse des valeurs mobilières

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

longtemps qu'ils sont les seuls maîtres à bord, de jouir d'une grande liberté. Ils croient être mieux en mesure de protéger les « secrets » de leur entreprise : ses résultats financiers, certains avantages concurrentiels ou personnels.¹

Quant aux croyances et valeurs au sein de la PME, il est enregistré un indice important avec 0,6432. Cela dit, beaucoup de PME appartenant à l'échantillon, possèdent des croyances et des valeurs en faveur de la gouvernance, à savoir, le partage d'une culture au sein de la PME et l'instauration d'un environnement de confiance avec les parties prenantes (niveau de confiance « NC » = 0,55).

Pour ce qui est de marché des biens traduit par le niveau de concurrence, il a été enregistré un indicateur moyen de l'ordre de 0,5156. Cela veut dire que la compétitivité est si présente entre les PME que celles-ci portent une attention particulière à leur système de gouvernance afin d'assurer leur pérennité.

Le critère du système de gestion est aussi de grande importance dans la mesure où elle influence la conduite quotidienne de la PME. L'indicateur moyen de cette dimension est de 0,4740 avec une variabilité apparente de ses composantes. En effet, 56,25% des PME interrogées disposent des règles et procédures écrites du travail « RP ». Il est également observé que la pratique d'audit est faiblement présente avec une moyenne de 0,25 contrairement à l'existence de plan d'investissement « PI » ou de plan annuel d'actions « PAA » qui sont plus ou moins présents (les moyennes enregistrées sont respectivement 0,6875 et 0,7188). S'agissant de la pratique de séparation entre gestion et propriété, près d'un tiers PME l'ont mise en œuvre (« SGP » = 0,3125). Cette situation induit des risques élevés de non gouvernance, d'abus de pouvoir, de confusion de patrimoines (etc...) et parfois au détriment de l'entreprise et de ses parties prenantes.

Aussi, l'indice de pratique de gestion des conflits est légèrement faible (« GC » = 0,3125). Beaucoup de dirigeants estiment qu'il n'est pas indispensable de mettre en place une telle pratique au stade actuel de l'évolution de la PME car ils se considèrent capables de maîtriser les tensions au sein de l'entreprise et avec ses parties prenantes. Toutefois, cette pratique s'avèrerait incontournable à un stade d'évolution plus avancé.

En outre, le recours aux conseils consultatifs tels que les services d'appui « SA » et plus en moins l'appartenance à des réseaux professionnels et d'affaires « RA » figurent parmi les pratiques de

¹ Allaire, Y, Audet, M., Beaulieu, P. et Bertrand, F. : *Pour développer des entreprises championnes*, Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, Montréal, 2008. (http://www.igopp.org/IMG/pdf/40_2008-05-22_IGOPP-Rapport_Gouvernance_des_PME_VF.pdf)

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

gouvernance présentes dans les PME de notre échantillon avec un indice de **0,4688**. Néanmoins, certains dirigeants négligent l'intérêt que peut procurer une telle appartenance à une association professionnelle ou un réseau d'affaires à l'image du Forum des chefs d'entreprises ou l'association des entrepreneurs algériens... (L'indice « RA » atteint seulement 0,2813).

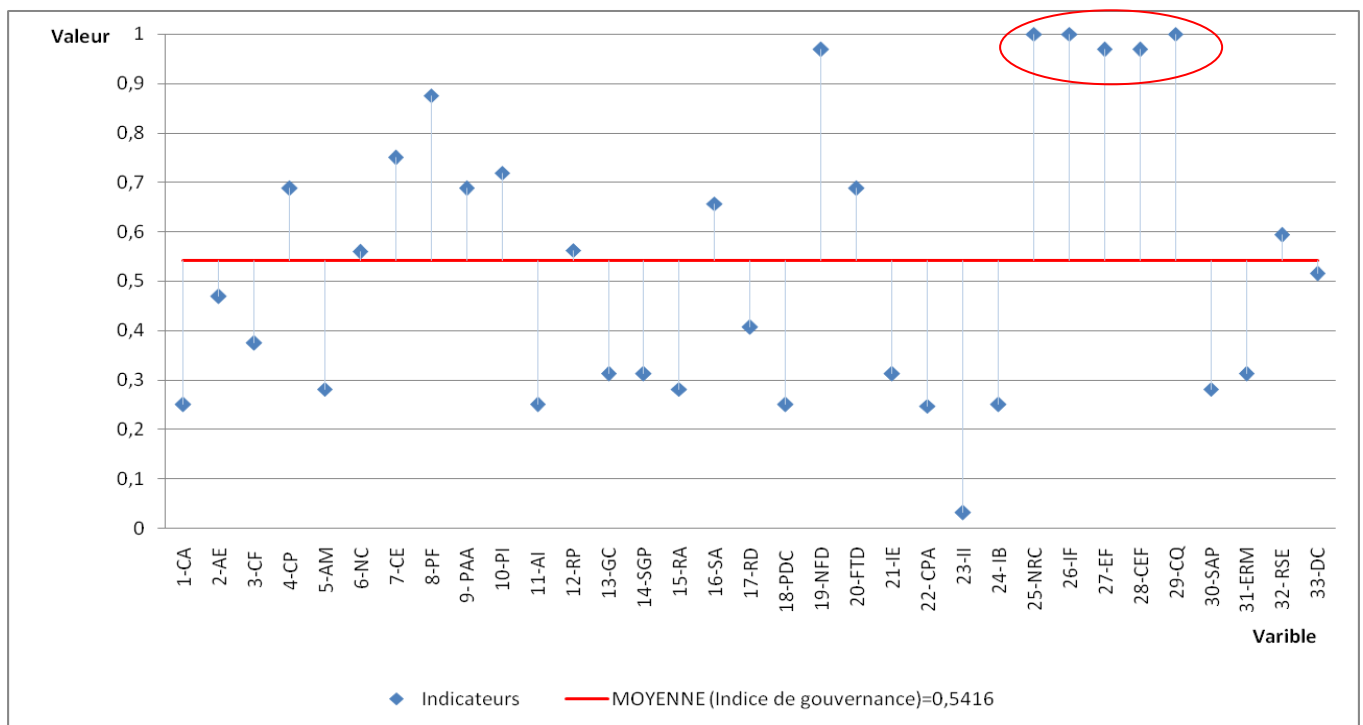
La morale et l'éthique sont perçues comme soubassement même des mécanismes légaux de gouvernance. L'étude menée a montré que les PME accordent un intérêt particulier à l'éthique et à la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, il a été enregistré un indice important d'environ 0,60 en termes d'inclusion des questions relatives à la protection de l'environnement « RSE » et un autre indice considérable qui s'élève à 0,3125 représentant la disponibilité de documents d'éthique et règles morales « ERM » pour tous les employés de la PME.

En termes de contrôle des dirigeants, les résultats obtenus révèlent une prise de conscience par les dirigeants interrogés de l'intérêt de cette pratique. La moyenne de cette dimension de pratiques n'est pas loin de l'indice global de gouvernance précédemment calculé, elle est de l'ordre de **0,4125**. L'on remarque que malgré la prédominance du contrôle effectué par le propriétaire lui-même (« CP » = 0,6875), de nouvelles pratiques de contrôle font aussi leur apparition, à l'instar du conseil de famille (« CF » = 0,3750), du contrôle effectué par les auditeurs externes « AE » avec un indice de 0,4688. Néanmoins, la présence d'un conseil d'administration et d'autres mécanismes de contrôle « AM » sont légèrement observés dans certaines PME. (« CA » = 0,25 et « AM » = 0,28).

L'étude des pratiques de gouvernance du point de vue rémunération a montré que l'adoption d'une politique de rémunération basée sur la performance du dirigeant n'est pas très récurrente d'autant plus que le dirigeant est en même temps le propriétaire de la PME dans la majorité des cas. Les résultats de notre étude donnent un indice de 0,33 seulement. Cela est dû en général au choix du mode de rémunération fixe qui ne tient pas compte de la performance, du risque et des conflits d'intérêt.

Enfin, bien que sa diversification soit d'une très grande importance, la structure de propriété demeure concentrée entre les mains de la famille qui refuse toute opération d'ouverture de capital. C'est d'ailleurs la caractéristique qui prédomine dans cette catégorie d'entreprises (PME familiale) avec un système d'objectifs qui intègre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. De ce fait, l'indice relevé dans notre échantillon ne dépasse pas 0,18. Une seule PME de l'échantillon possède un actionnaire institutionnel.

Figure 12 : Présentation graphique de la distribution des différents indices par rapport à l'indice global de gouvernance



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Cette figure illustre la distribution des différents indicateurs de pratiques observées par rapport à l'indice global de gouvernance représenté par la droite rouge. Il en résulte que la moitié des indicateurs se situent en dessus de l'indice global (16 indicateurs) et l'autre moitié en dessous (17 indicateurs). Toutefois, il est à signaler que les indices se rapportant au respect du système légal et la qualité de l'information financière ont significativement impacté à la hausse l'indice global. (Comme illustré dans la figure ci-dessus). En effet, les indices encerclés en rouge sont distinctifs et extrêmes et leur non prise en compte dans le calcul de l'indice global de gouvernance conduit ce dernier à une baisse de 13,28%, il serait estimé à 0,4697.

Ceci étant reconnu que les mesures de gouvernance d'entreprises sont de nature volontaire et non réglementaire, or le respect du système légal et de la production de l'information financière constituent des obligations réglementaires que la loi sanctionne en cas de leur non respect.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

2.5.2. Composition de l'indice global de gouvernance par PME et par secteur d'activité

Ce tableau résume les indices de gouvernance par PME de l'échantillon et leur secteur d'activité.

Tableau 23 : Composition de l'indice global de gouvernance par PME et par secteur d'activité

Secteur	N° de PME	Indice par PME	par secteur d'activité
INDUSTRIE	PME 1	0,5208	0,5663
	PME 2	0,7056	
	PME 3	0,5417	
	PME 4	0,6111	
	PME 5	0,5417	
	PME 6	0,5625	
	PME 7	0,5972	
	PME 8	0,4306	
	PME 9	0,6528	
	PME 10	0,5500	
	PME 11	0,6222	
	PME 12	0,5972	
	PME 13	0,4500	
	PME 14	0,5514	
	PME 15	0,5597	
SERVICES	PME 16	0,5139	0,5393
	PME 17	0,4861	
	PME 18	0,5278	
	PME 19	0,5611	
	PME 20	0,6167	
	PME 21	0,4444	
	PME 22	0,6250	
BATIMENT ET TV X PUBLICS	PME 23	0,4472	0,4944
	PME 24	0,5083	
	PME 25	0,5278	
COMMERCE/ DISTRIBUTION	PME 26	0,4583	0,5111
	PME 27	0,7222	
	PME 28	0,6111	
	PME 29	0,3833	
	PME 30	0,4861	
	PME 31	0,6667	
	PME 32	0,2500	
MOYENNE (Indice)		0,5416	
Ecart type		0,0965	

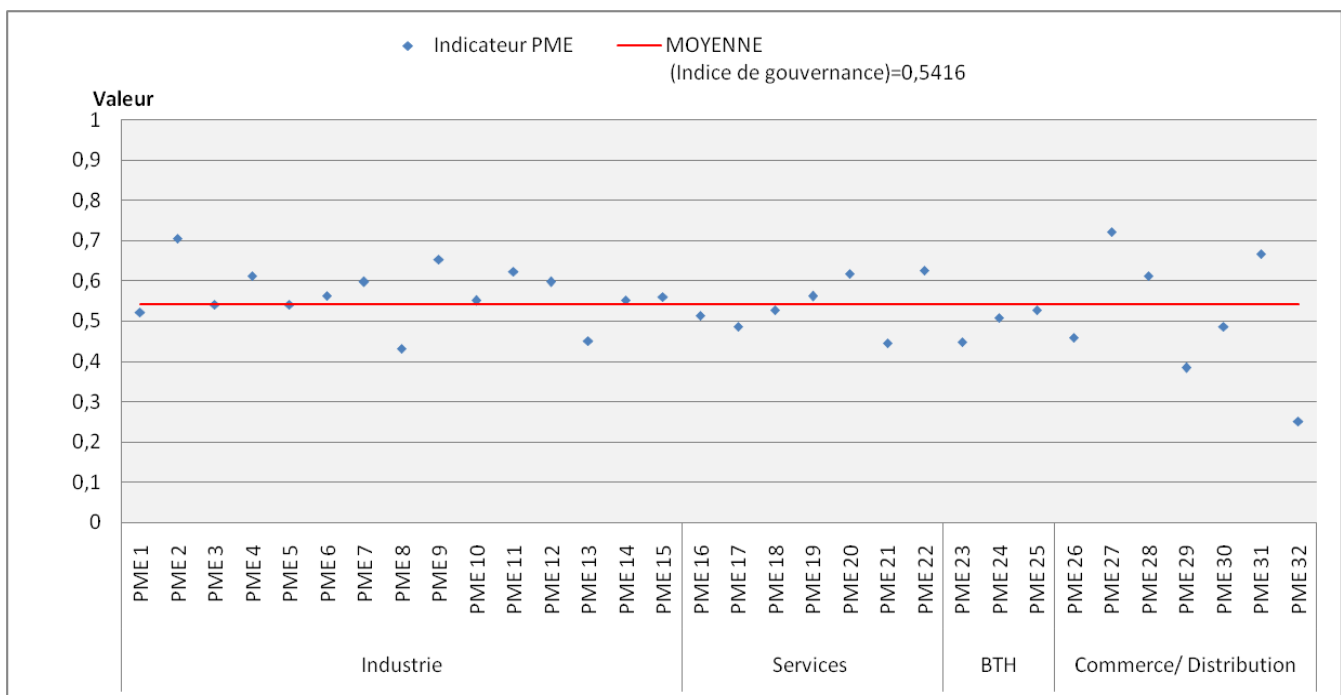
Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Les résultats de l'étude donne un indice de gouvernance globale de (0.5416). Cela veut dire que plus de la moitié des pratiques de gouvernance existent bel et bien dans les PME étudiés. L'écart type de 0.0965, indique que les PME échantillonnées se rapprochent en termes de pratiques de gouvernance autour de l'indice global. Les valeurs extrêmes de l'indice sont constatées dans les PME du secteur du commerce et distribution, avec 0,72 en maximal et 0,25 en minimal.

La figure ci-après illustre de manière plus claire la distribution des indices individuels des PME par rapport à l'indice global de gouvernance.

Figure 13 : Représentation graphique de la distribution des indices de PME par rapport à l'indice global de gouvernance



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

2.5.3. Tendence de l'application des pratiques de gouvernance à moyen terme

Ce tableau retrace l'estimation de la tendance des différents indicateurs (pratiques de gouvernances) composant l'indice global de gouvernance à moyen terme. (D'ici 2014, 2016 et 2018), et ce conformément aux réponses avancées dans les questionnaires par les répondants.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Tableau 24 : Résultats de la tendance de l'indice global et de ses indices composites à moyen terme

Dimension	Variable	Moyennes (Indices)			
		N	N+1	N+3	N+5
Mécanismes de Contrôle des dirigeants	Conseil d'Administration « CA »	0,2500	0,2500	0,3125	0,4375
	Contrôle par des auditeurs externes « AE »	0,4688	0,5000	0,5313	0,6250
	Contrôle par un conseil de famille « CF »	0,3750	0,3750	0,3750	0,3750
	Contrôle par le propriétaire lui-même « CP »	0,6875	0,6875	0,6875	0,6875
	Contrôle sur base des autres mécanismes « AM »	0,2813	0,2813	0,2813	0,2813
Croyance et valeurs	Niveau de confiance « NC »	2,2344	2,2344	2,2344	2,2344
	Avec fournisseurs « NC1 »				
	Avec clients « NC2 »				
	Avec employés « NC3 »				
	Avec propriétaires « NC4 »				
	Culture et/ou ethnie « CE »	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500
	Présence des femmes « PF »	0,8750	0,8750	0,8750	0,8750
Systèmes de gestion	Programme d'action annuel « PAA »	0,6875	0,7188	0,8125	0,8125
	Plan d'investissement « PI »	0,7188	0,8125	0,9063	0,9375
	Structure d'audit interne « AI »	0,2500	0,3750	0,5625	0,8125
	Règles et procédures « RP »	0,5625	0,6875	0,9375	0,9688
	Gestion des conflits « GC »	0,3125	0,3438	0,5000	0,6563
	Séparation gestion-propriété « SGP »	0,3125	0,4063	0,5313	0,5625
Conseil consultatif	Appartenance réseau d'affaires ou une association « RA »	0,2813	0,3750	0,4375	0,5313
	Services d'appui (experts, ...) « SA »	0,6563	0,6875	0,6875	0,6875
Rémunération dirigeant	Rémunération du dirigeant « RD »	0,4063	0,4063	0,4063	0,4063
	Part (%) du dirigeant au capital « PDC »	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
Capital humain de l'entreprise	Niveau de formation du dirigeant « NFD »	0,9688	0,9688	0,9688	0,9688
	Suivi d'une formation technique par le dirigeant « FTD »	0,6875	0,7188	0,7500	0,7500
	Indicateur d'enracinement (ancienneté du dirigeant) « IE »	0,3125	0,3125	0,3125	0,3125
Structure de propriété	Pourcentage du capital du premier actionnaire « CPA »	0,2469	0,2469	0,2469	0,2469
	Investisseurs institutionnels « II »	0,0313	0,0938	0,1875	0,3438
	Intérêt à la Bourse « IB »	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
Respect du système légal et qualité de l'information publiée	Numéro de registre de commerce « NRC »	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	Identifiant fiscal « IF »	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	Établissement régulier des états financiers « EF »	0,9688	0,9688	0,9688	0,9688
	Certification des états financiers par CAC « CEF »	0,9688	0,9688	0,9688	0,9688
	Comptable qualifié « CQ »	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
	Soutien de l'Administration publique « SAP »	0,2813	0,3125	0,5000	0,5000

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Éthique et morale	Document d'éthique et règles morales « ERM »	0,3125	0,4375	0,6563	0,7500
	Protection de l'environnement « RSE »	0,5938	0,6563	0,8125	0,8438
Niveau de concurrence	Degré de concurrence « DC »	0,5156	0,5156	0,5156	0,5156
	MOYENNE (Indice de gouvernance)	0,5416	0,5685	0,6171	0,6475
	Evolution	-	04,96%	8,55%	04,92%
	ECART TYPE	0,4291	0,4238	0,4215	0,4178

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Il en ressort que l'indice global de gouvernance évoluera positivement pour atteindre 0,6475 dans les 5 années à venir, soit une évolution totale de 19,55%. Les indicateurs que comptent instaurer les dirigeants interrogés sont présentés en gras dans le tableau et concernent principalement :

- Les pratiques de système de gestion (mise en place de règles et procédures de travail, structure d'audit interne et cellule de gestion des conflits) ;
- L'adhésion aux réseaux des affaires et aux associations professionnelles ;
- L'ouverture du capital aux investisseurs institutionnels et/ou introduction en bourse ;
- L'adoption de charte d'éthique et consolidation de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ces résultats montrent que la gouvernance des PME peut progresser et n'est pas condamnée à l'immobilisme. Nous avons constaté que dans la plupart des cas, beaucoup reste encore à faire. En effet, les visions stratégiques de nombreux dirigeants de PME laissent à conclure que dans un horizon temporel de moyen terme, la tendance d'application et d'adoption des pratiques de gouvernance sera positive.

Il faut reconnaître toutefois que l'application de ces pratiques ne donne pas lieu automatiquement à une augmentation du chiffre d'affaires. Néanmoins l'introduction des principes de gouvernance permet inéluctablement une amélioration de la performance.

Le tableau suivant est un résumé par « dimension » de l'évolution pronostique en termes d'application des pratiques de gouvernance dans les PME étudiées.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Tableau 25 : Résumé des résultats de la tendance de l'indice global à moyen terme par « dimension de mécanismes »

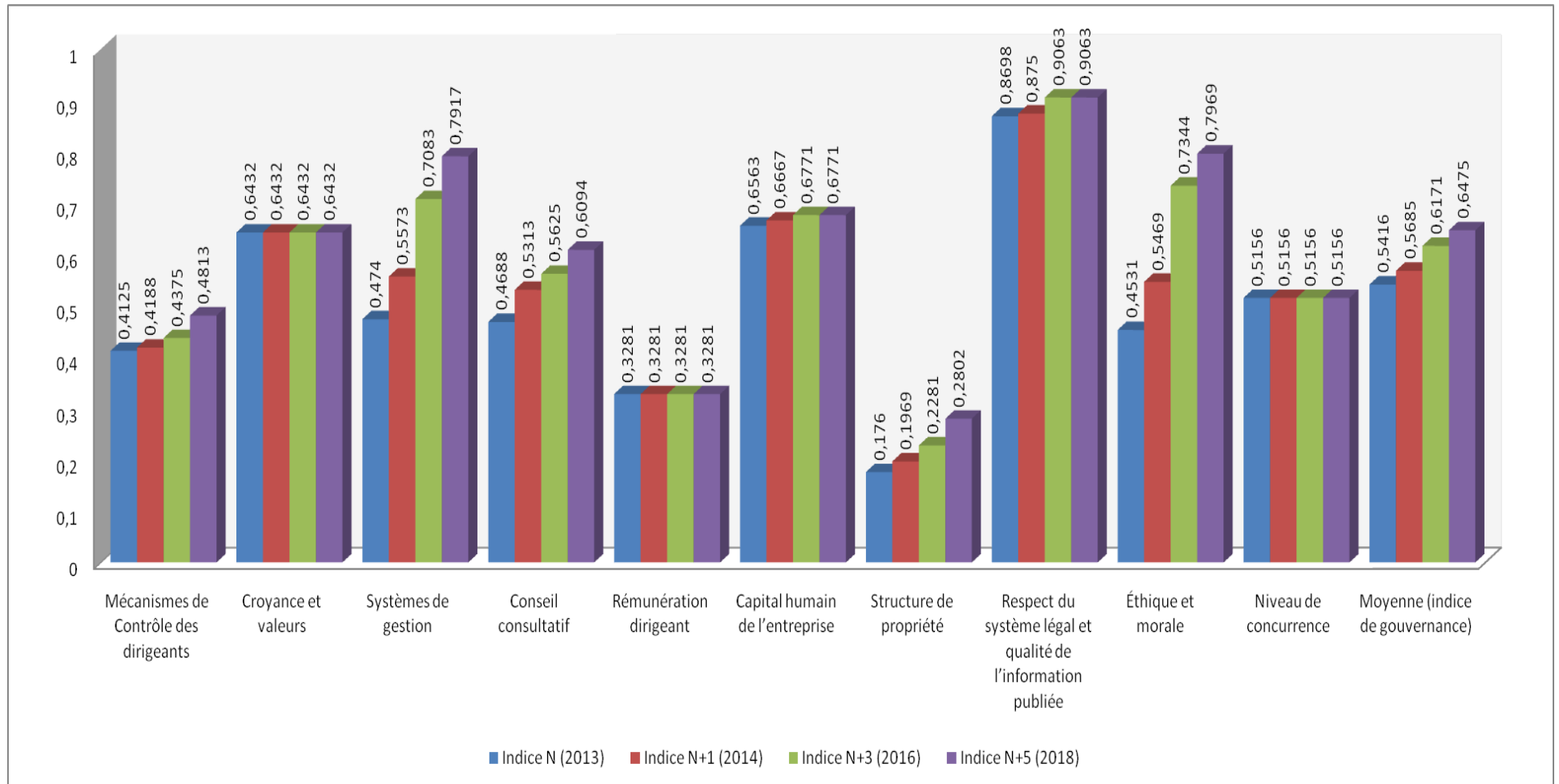
Dimension	Moyenne (indice)			
	N	N+1	N+3	N+5
Mécanismes de Contrôle des dirigeants	0,4125	0,4188	0,4375	0,4813
Croyance et valeurs	0,6432	0,6432	0,6432	0,6432
Systèmes de gestion	0,4740	0,5573	0,7083	0,7917
Conseil consultatif	0,4688	0,5313	0,5625	0,6094
Rémunération dirigeant	0,3281	0,3281	0,3281	0,3281
Capital humain de l'entreprise	0,6563	0,6667	0,6771	0,6771
Structure de propriété	0,1760	0,1969	0,2281	0,2802
Respect du système légal et qualité de l'information publiée	0,8698	0,8750	0,9063	0,9063
Éthique et morale	0,4531	0,5469	0,7344	0,7969
Niveau de concurrence	0,5156	0,5156	0,5156	0,5156
Moyenne (indice de gouvernance)	0,5416	0,5685	0,6171	0,6475
Taux d'évolution	-	04,96%	08,55%	04,92%

Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

La plupart des dimensions (critères) de la gouvernance évolueront de manière plus ou moins importante améliorant ainsi l'indice global de gouvernance.

Le schéma suivant illustre de manière plus claire l'évolution des différents indicateurs des pratiques de gouvernances et de l'indice global.

Figure 14 : Evolution des différents indicateurs des pratiques de gouvernances et de l'indice global.



Source : de l'auteur, résultats de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes, 2013.

Chapitre 3 : méthodologie de recherche et résultats de l'étude empirique

Cet histogramme illustre les niveaux d'indice de gouvernance par différents mécanismes et leur évolution prévue à moyen terme. Nous constatons que l'éthique et la responsabilité sociale de la PME semble être la priorité des dirigeants des PME étudiées. Leur indice fera un saut significatif de 0,45 en 2013 (l'année N) à 0,79 en 2018 (l'année N+5).

Nous remarquons que l'indice relatif aux pratiques de système de gestion évoluera de manière significative en passant de 0.47 à 0.79 au bout de cinq (05 ans), soit une évolution de 68%. Cela peut être expliqué par la quête des PME au perfectionnisme.

De son côté, l'indice des pratiques relatives au conseil consultatif connaîtra une évolution de 27,65 % en 5 ans pour atteindre 0,6094 au terme de l'année 2018.

En ce qui concerne la structure de propriété des PME, même si le niveau de son indice demeure modeste en passant de 0,176 à 0,208, sa tendance, est quant à elle, encourageante compte tenu du caractère familial de cette catégorie d'entreprises.

De même pour l'indice des mécanismes de contrôle des dirigeants qui connaîtra une évolution modérée de l'ordre de 17% en 5ans pour atteindre 0,48 durant l'année 2018. Les autres indices liés au capital humain, au respect du système légal et l'information financière progresseront légèrement au terme de l'année 2018 avec respectivement des taux d'évolution de 3% et 4,6%.

Les indices relatifs au niveau de la concurrence (le marché des biens), au marché des dirigeants et aux croyances et valeurs sont stables à moyen terme, car ils dépendent fortement de l'environnement de l'entreprise et de sa mutation. C'est pourquoi il ne nous est pas possible d'apprécier leur évolution.

Il est à souligner par ailleurs, que la tendance générale de l'indice global de gouvernance reste tributaire des réponses des dirigeants participant à de notre étude. Ces réponses sont aussi situées dans le contexte économique actuel caractérisé par un climat d'affaire, certes, peu favorable (précédemment décrit dans la partie théorique) mais qui est prometteur, en raison de divers dispositifs mis en place (et/ou seront mis en place) en faveur de l'amélioration de l'environnement des PME. L'on cite dans ce sens à titre d'exemple, les programmes de mise à niveau, le développement du capital investissement, l'accès des PME à la bourse et le rôle qui sera joué par l'institut algérien de gouvernance d'entreprise « Hawkama El Djazair » dans la promotion des pratiques de gouvernance, etc... Pour cela, l'indice de gouvernance pourra être favorablement influencé à moyen terme.

Conclusion du chapitre 3

Cette étude a traité les pratiques de gouvernance dans les PME algériennes, elle avait pour objet d'appréhender la perception et la compréhension des dirigeants de PME des mécanismes de gouvernance, et de mesurer le degré d'adhésion au code algérien de gouvernance d'entreprise; ainsi que de vérifier l'existence des bonnes pratiques de gouvernance au sein de ces PME et déterminer leur tendance générale à moyen terme (3 à 5 ans).

L'étude met en exergue une réelle appréciation des mécanismes de gouvernance adaptés au contexte des PME avec une classification évaluative de l'importance des différents aspects couverts par la gouvernance. De plus les apports attendus de la gouvernance sont classés par ordre de bénéfice. Ils sont orientés vers une meilleure performance et de compétitivité des PME ainsi qu'à la création de valeur pour les propriétaires.

En outre, l'étude révèle une adhésion timide au code algérien de gouvernance d'entreprise : 44% seulement des entrepreneurs interrogés ont connaissance de l'existence de ce code. Pourtant, il est globalement estimé « bon » (ou très bon) par la majorité des répondants l'ayant consulté.

Par ailleurs, les résultats obtenus indiquent une présence moyenne des bonnes pratiques de gouvernances dans les PME échantillonnées. Evalué sur une échelle de 0 à 1, l'indice global de gouvernance obtenu est estimé à 0,5416. Quant à son évolution à moyen terme (3 à 5 ans), une tendance générale positive est affichée. L'indice évoluera de 19,55% pour atteindre 0,6475 en 2018 passant par 0,6171 en 2016.

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette recherche avait pour ambition de déterminer les bonnes pratiques de gouvernance applicables et adaptées aux PME et de faire un premier constat sur la compréhension et l'étendue d'application de ces pratiques par les dirigeants des PME algériennes (échantillon d'entreprises), suivi d'une estimation de la tendance sur un horizon de 3 à 5 ans en termes d'adhésion et d'adoption des pratiques de la bonne gouvernance.

L'intérêt porté à cette thématique est né d'un double constat. En effet, depuis plusieurs années, la gouvernance d'entreprise a suscité l'intérêt de tous y compris les chefs d'entreprise, les hommes politiques, les investisseurs et plus particulièrement les chercheurs qui ont trouvé dans la gouvernance un sujet où ils puisent leurs thèmes de recherches. Le monde a vu, dès lors, la naissance des nombreux codes de bonnes pratiques que les entreprises sont tenues de suivre. L'Algérie a édité son premier code de gouvernance en 2009. Depuis, la thématique de gouvernance prend de l'ampleur dans les milieux professionnel et universitaire algériens. De plus, les PME constituent la base du tissu économique de l'Algérie et participent positivement à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement régional et local. D'où la mise en place de plusieurs dispositifs de mise à niveau et de facilitation de l'accès au financement des PME.

Dans cette recherche, nous avons essayé de contribuer modestement à l'identification des pratiques de gouvernance applicables dans les PME et à la clarification des spécificités de gouvernance des PME par rapport à celle des grandes entreprises d'une manière générale, et d'examiner quelques théories spécifiques (théorie de l'économie des grandeurs) appliquées à certaines PME algériennes évoluant dans un environnement d'affaire caractérisé d'hostile (B. Alliouat, 2011 et 2013), ainsi que celle liée au conservatisme et à l'indépendance de PME familiales. Pour cela, nous avons tenté de dresser un état des lieux sur l'application ces pratiques dans les PME algériennes et de mesurer sa tendance à moyen terme (3à5 ans) et ce après avoir présenté l'environnement général des affaires puis le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Les deux premiers chapitres mettent en évidence l'intérêt théorique de cette recherche, où sont appliquées les théories de la gouvernance dans les PME. Notre objectif était donc de mettre la lumière sur le cadre théorique permettant d'étudier la gouvernance dans les PME afin d'appréhender au mieux le fonctionnement de cette catégorie d'entreprises. Ainsi, nous nous sommes passés du général au particulier : nous avons tout d'abord effectué une revue de la littérature sur le thème de la gouvernance (fondements théoriques, évolution, différents systèmes de

gouvernance, développement des codes de bonnes pratiques de gouvernance à travers le monde) ; ensuite, nous avons soulevé des questions portant sur la définition des PME, l'identification des acteurs et mécanismes de gouvernance qui leurs sont spécifiques puis cerner le contexte algérien de gouvernance.

A ce titre, nous avons pu valider la première hypothèse de la recherche, en confirmant l'existence d'un système de gouvernance applicable aux PME. En effet, la synthèse entre les théories contractuelles et les théories cognitives, permet de dégager une théorie unifiée de la gouvernance qui s'adapte à la réalité de la PME. L'approche partenariale semble plus pertinente pour la PME dans la mesure où le principal actionnaire et le dirigeant sont confondus. Il n'y a donc pas de relation d'agence de type actionnaire-dirigeant comme cela est le cas dans les grandes entreprises. Il est donc intéressant de privilégier les partenaires de la PME. Et comme l'approche cognitive recherche de la valeur pour l'entreprise en encourageant la collaboration, l'apprentissage et l'innovation, l'ensemble de ses conditions est bien transférable à la réalité de la PME.

Cette vision synthétique (Charreaux 2010, a proposé une synthèse entre les théories de la gouvernance) dépasse l'approche disciplinaire traditionnelle de la gouvernance qui s'applique principalement dans les firmes managériales, où la séparation entre la fonction de propriété et de décision est très affirmée. Elle prend une dimension plus large qui s'applique dans la PME. Cela implique que le système de gouvernance soit dirigé vers la participation des différentes parties prenantes dans le processus de création et de répartition de la valeur. Par conséquent, les mécanismes de gouvernance n'auront plus pour objectif principal la discipline du dirigeant pour qu'il agisse dans l'intérêt des actionnaires mais plutôt l'incitation du dirigeant à coordonner les efforts pour être efficient.

Le chapitre 3 est à son tour basé sur l'intérêt empirique de cette recherche, et consacré à l'étude d'application des pratiques de gouvernance spécifiques aux PME dans le cas algérien. Au préalable, nous avons fait un constat de la perception de ce sujet auprès des dirigeants algériens, puis nous avons essayé de mesurer la présence de ces pratiques en construisant un indice global de gouvernance qui rend compte du degré de leur application suivant les deux catégories de mécanismes, à savoir internes et externes. Ensuite, nous avons déterminé sa tendance globale à moyen terme.

Au terme de notre étude empirique, nous avons confirmé la deuxième hypothèse et avec un degré moins élevé la troisième et la quatrième. En effet, L'étude a mis en exergue une réelle appréciation

des mécanismes de gouvernance adaptés au contexte des PME par les dirigeants algériens. De plus, ces derniers ont orientés les bénéfices attendus de la gouvernance vers une meilleure performance et compétitivité ainsi qu'à la création de valeur pour les PME. En outre, l'étude a révélé une adhésion timide au code algérien de gouvernance d'entreprise, malgré sa bonne qualité notée par la majorité des participants à l'enquête.

Par ailleurs, les résultats obtenus indiquent une présence moyenne des bonnes pratiques de gouvernances dans les PME, estimée par un indice de 0,5416 sur une échelle de 0 à 1. Son évolution à moyen terme (3 à 5 ans) est positive (elle est de 19,55%).

A la lumière de notre étude, il apparaît que la promotion de la gouvernance d'entreprise au sein des PME constitue une composante déterminante de leur mise à niveau et leur performance. Cette promotion pourrait être poursuivie à travers :

- Une politique de communication et de formation en gouvernance d'entreprise ;
- Un développement de relations pérennes avec les différentes parties prenantes ;
- Une plus grande ouverture de la PME au conseil et à l'expertise comptable ;
- Une sensibilisation et incitation des PME au marché financier ;
- Un développement d'investisseurs institutionnels spécialisés dans le financement des PME ;
- Mise en place des canaux de diffusion des informations sur les PME et par secteur d'activité.

Toutefois, il faut reconnaître que cette étude marque certaines limites. Il s'agit notamment, de l'étendu de notre échantillon qui est réduit vu les difficultés rencontrées sur le terrain pour la collecte d'information. De plus, une deuxième limite réside dans le calcul de la tendance de l'indice global sur des données ponctuelles (issues de réponses des dirigeants) : l'existence d'une base de données dans le passé aurait permis de construire un indice plus significatif.

A l'issue de ce travail, plusieurs études ultérieures peuvent être envisagées. L'une d'entre elles pourrait consister à effectuer une étude comparative des pratiques de gouvernances avec d'autres pays dont l'économie présente des similarités avec l'Algérie. Une autre perspective pourrait résider dans l'évaluation de la corrélation entre la gouvernance d'entreprise et la performance des PME. Enfin, une troisième voie de recherche consisterait à étudier l'impact de l'introduction en bourse sur la gouvernance des PME. Il s'agit plus précisément d'étudier les nouvelles transformations comportementales du dirigeant de la PME vis-à-vis de ses parties prenantes ainsi que les relations qui en résultent.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- Lorriaux J. P : « *Economie d'entreprise* », Dunod, Paris, 1991
- M.Basle, R.Delorme, J.L.Lemoigne et B.Pauleré : « Approche évolutionniste de la firme et de l'industrie », Ed. l'harmattan, Paris, 1999
- Parrat F : « *Le gouvernement d'entreprise* », Dunod, Paris, 2003
- Perez R: « *la gouvernance d'entreprise* », la découverte, Paris, 2009.
- Wirtz P : « *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* », Collection Repère, La Découverte. 2008
- Wtterwulghé R : « *La PME une entreprise humaine* », Ed. De Boeck, Paris, 1998

Articles :

- Aliouat B : « *Développement et Entrepreneuriat en milieu hostile : une approche conventionnaliste et contingente de l'entrepreneur confronté au déficit de régulation et au défaut de gouvernance en Algérie* », en cours de publication in Revue Maghreb-Machrek, été 2013
- Allali B et Jacques L (2002) : « *Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation* », Cahier de recherche 2002-06.
- Allouche J et Amann B : « *L'entreprise Familiale : un état de l'art* », Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.
- Antheaume N et Honoré L: « *Gouvernement d'entreprise et PME : quel partage entre actionnaires et dirigeants* », communication au XII^{ème} congrès de l'AFC, France, 2005
- Ben Neji J: « *les mécanismes de financement des PME à l'épreuve des faits* », *l'économiste du 20 juillet 2006*.
- Berchiche A : « *Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients* », In mutation revue trimestrielle, Ed.CNCA, 1999, pp. 39-44.
- Billard L, Deschamps B et Boissin J: « *Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise* », la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°204-organisation, 2003
- Brouard F et Di Vito J, « *Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME* », Communication présentée lors du CIFEPME 2008, 9^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.
- Caby J et Hirigoyen G : « *création de valeur et gouvernance de l'entreprise* », Economica, 3^{ème} édition, 2005.
- Catherine D et Coroller F: « *gouvernance par le réseau dans les PME intensive en recherche* », Conférence de l'association internationale de management stratégique, 2003.
- Charreaux G : « *la théorie de la gouvernance ; de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », cahier du FARGO n°1040101, 2004

- Charreaux G et Pitol-Belin J : « *théories contractuelles des organisations, une application au CA* », 1985, in Charreaux G, le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, paris, Economica, 1997, pp. 165-186
- Charreaux G : « *le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* », revue du financier, n°127, 2000, p. 8-17.
- Charreaux G, Desbrieres P : « *gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale* », finance contrôle stratégie, 1998, pp 57-88
- Charreaux G : « *à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise* », revue finance contrôle stratégie-volume 5, n°3, 2002, pp. 5-68
- Charreaux G : « *gouvernance des PME /PMI* », 1997 document en ligne : www.gerard.charreaux/perso.articles/GEPME
- Charreaux.G : « *pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises* », revue française de gestion, 1996, pp. 50-64
- Charreaux.G : « *vers une théorie de gouvernement d'entreprise* », in G.Charreaux, le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits, paris, Economica, 1997.
- Chatelin C et Trebucq S : « *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse* », CREFIGE - Université Paris-Dauphine, Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management Jeudi 20 et Vendredi 21 mars 2003
- Christiane B : « *la gouvernance par la valeur partenariale est elle performante?* », la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°210-finance, 2004
- Couderc J, Stephany S : « *gouvernance, innovation et performance des PME : une étude exploratoire dans le secteur agroalimentaire en Languedoc-Roussillon* », communication pour la Symposium international : territoire et enjeux du développement régional, Lyon, 9-11 mars,2005.
- Daumas J: « *la gouvernance des entreprises à la française : le modèle et l'histoire* », comptabilité, contrôle, audit, 2005
- Dentenwill E : « *comment la théorie des partie prenantes peut elle permettre d'opérationnaliser le développement durable des entreprises* », La revue des sciences de gestion : direction et gestion, n°211-212, 2005
- Gabriel P et Cadiou C : « *responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ?* », la revue des sciences de gestion : direction et gestion, n°211-212, 2005
- Guery-Stévenot A : « *conflits entre investisseurs et dirigeants ; une analyse en terme de gouvernance cognitive* », revue française de gestion, 2006
- Jensen et Meckling : « *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure* », Journal Financial Economics, volume 3,1976.
- Karoui L et ben-hafaiedh-dridi C : « *Les organes de gouvernance dans les PME : des mécanismes de création de valeur* », 11^{ème} congrès international en entrepreneuriat et de PME, 2010
- Kerzabi A et Lachachi W: « *l'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme* », colloque international, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un

environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009

- Mekideche M : « *Quelle gouvernance pour l'entreprise algérienne ? Entre universalité et spécificité* », Actes du colloque Gouvernance et développement des PME-PMI, CRED (Algérie) et CNAM (France), Algérie, juin 2003.
- Melbouci L: « *De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?* », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 2006. Communication présentée au 8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Haute Ecole de Gestion (HEG) Fribourg, Suisse
- Merzouk F : « *PME et compétitivité en Algérie* », revue de l'économie et du management, université de Telemcen – Algérie, N° 09, 2009
- Messeghem K : « *peut t'on concilier logique managériale et entrepreneuriale en PME* », revue de management stratégique : juin 2002
- Pastré O : « *Les dix commandements du Gouvernement d'Entreprise* », Finance & Gestion n° 51, Septembre 1997.
- Quairel F et Auburger M : « *management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité social de l'entreprise* », Colloque « les enjeux du management responsable » Le 18 et 19 Juin 2004
- Quère J : « *Quelle formation à la gestion de la PME* », la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°204-ressources humaines, 2003
- Rajan R et Zingales L, « *The Governance of The New Entreprise* », Working Paper 7958, University of Chicago, 2000.
- Rebérioux A : « *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme: quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale?* », Revue d'Economie Industrielle, vol. 104, 2003, pp. 85-110.
- Riverin N : « *PME de nouvelles approches* », revue management international, 2001.
- Séminaires PME, regard croisées sur l'entreprise : « *quels outils d'information pour une meilleure lecture des performances financières des petites entreprise* », conférence de ministère de l'économie, des finances et de l'industrie-France, jeudi 27 janvier 2005
- Shleifer A et Vishny R: « *A Survey of Corporate Governance* », Journal of Finance, Vol 52, 1997, pp.737-783.
- Shleifer A, Vishny R.W. et Morck R., « *Alternative mechanisms for corporate control* », American Economic Review 79, N°4, 1989.
- Touami M : « *La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine* », document en ligne : www.tanmia.ma, créé le 13/08/2012.
- Williamson O.E: «*The Economic Institutions of Capitalism* », Free Press, 1985, trad. française : Les institutions de l'économie, Inter-éditions, 1994
- Wirtz P : « *Evolution institutionnelle schémas mentaux et gouvernement d'entreprises ; le cas de Krupp/ Thyssen* », finance contrôle stratégie, vol.2, n°1, 1999, pp.117-143
- Wirtz P: « *meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite* », comptabilité contrôle audit, 2005

Rapports:

- « *Code algérien de gouvernance d'entreprise* », GOAL 08, CARE, édition 2009.
- Allaire Y, Audet M, Beaulieu P et Bertrand F : « *Pour développer des entreprises championnes, Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec* », Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, Montréal, 2008. (http://www.igopp.org/IMG/pdf/40_2008-05-22_IGOPP-Rapport_Gouvernance_des_PME_VF.pdf)
- Bouheraoua S et Boumati H : « *rapport final sur la gouvernance d'entreprise en Algérie* », CARE, 2010
- Global Corporate Governance Forum : « *Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ?* » volume 1, 2005.
- Hawkama El Djazair : « *papier de présentation de l'initiative Hawkama Eldjazair* », 2012.
- Middlednext : « *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites* » Référentiel pour une gouvernance raisonnable, Paris, 2009
- Nations Unies, Commission économique pour l'Afrique : *Les PME acteurs du développement durable en Afrique du Nord*.
- OCDE : « *Révision de principe OCDE de gouvernement d'entreprise* », 2004
- Bulletin d'Information Statistique de la PME N° 21, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, octobre 2012

Thèses :

- Fanny LEPAGE : « *Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises, analyse comparative des exploitations laitières France/Québec* », thèse de doctorat à l'université Montpellier Sup Agro, dirigée par Jean-Pierre COUDERC, Professeur à Montpellier SupAgro, soutenue le 23 novembre 2011.

Réglementation :

- Code de commerce algérien. <http://www.joradp.dz/TRV/FCom.pdf>
- Loi N° 01- 18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME
- Décret exécutif N° 05-165 du 03 Mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'ANDPME.

ANNEXES

Annexes

Annexe 1 : explication des variables retenues

mécanisme	variable	Explication de la variable
Mécanismes internes		
<i>Mécanismes de Contrôle des dirigeants</i>	1) Conseil d'Administration « CA »	«CA» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un Conseil d'Administration et 0 si non ;
	2) contrôle par des auditeurs externes « AE »	« AE » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par des auditeurs externes et 0 si non
	3) contrôle par un conseil de famille « CF »	« CF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par un conseil de famille et 0 si non
	4) Le contrôle par le propriétaire lui-même « CP »	« CP » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par le propriétaire lui-même et 0 si non
	5) Le contrôle sur base des autres mécanismes « AM »	« AM » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué sur base des autres mécanismes informels de contrôle et 0 si non.
<i>Croyance et valeurs</i>	6) niveau de confiance « NC » Avec fournisseurs « NC1 » Avec clients « NC2 » Avec employés « NC3 » Avec propriétaires « NC4 »	«NC» est une variable qualitative cotée sur l'échelle de Likert à 3 entrées qui mesure le niveau de confiance entre le dirigeant et les autres stakeholders. NC=0 si les transactions sont régies par le contrat ; NC=0.5 contrat et confiance et NC=1 par la confiance (4 sous variables : NC1 pour les clients, NC2 pour les fournisseurs, NC3 pour les employés et NC4 pour les propriétaires)
	7) culture « CE »	«CE» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la majorité du personnel partage une même culture avec les propriétaires ou les dirigeants et 0 si non
	8) présence des femmes « PF » dans la direction	« PF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 s'il y a présence de femmes dans la direction de la PME et 0 si non
<i>Systèmes de gestion</i>	9) programme d'action annuel « PAA »	«PAA» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un programme d'action annuel et 0 si non
	10) plan d'investissement « PI »	«PI» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un plan d'investissement bien élaboré et 0 si non
	11) structure d'audit interne « AI »	« AI » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un service d'audit interne et 0 si non
	12) règles et procédures « RP »	« RP » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un manuel des règles et procédures disponible pour tous les employés et 0 si non
	13) gestion des conflits « GC »	« GC » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un service de gestion des conflits et 0 si non
<i>Conseil consultatif</i>	14) séparation gestion-propriété « SGP »	«SGP» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 s'il y a séparation gestion-propriété au sein de la PME et 0 si non
	15) Appartenance réseau d'affaires ou une association « RA »	« RA » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME est membre d'au moins un réseau d'affaires ou une association et 0 si non ;
<i>Rémunération dirigeant</i>	16) Services d'appui (experts, ...) « SA »	« SA » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME recours aux services d'appui comme experts, universités, etc. et 0 si non
	17) Rémunération du dirigeant « RD »	« RD » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la rémunération du dirigeant de la PME est fonction de la performance réalisée, 0.5 s'il y a une partie fixe et une partie variable et 0 si elle est fixe.
	18) part (%) du dirigeant au capital « PDC »	« PDC » est une variable quantitative mesurant la part (%) du dirigeant au capital de la PME

<i>Capital humain de l'entreprise</i>	19) Niveau de formation du dirigeant « NFD »	« NFD » est une variable qualitative cotée sur l'échelle de Likert à 4 entrées. « NFD »=0 si le dirigeant est sans niveau de formation, « NFD »=0.25 si le dirigeant a un niveau de formation primaire, « NFD »=0.5 si le dirigeant a un niveau de formation secondaire et « NFD »=1 si le dirigeant a un niveau de formation supérieur.
	20) suivi d'une formation technique par le dirigeant « FTD »	«FTD» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le dirigeant de l'entreprise a une formation technique relatif au métier de son entreprise et 0 si non;
	21) indicateur d'enracinement « IE »	est une variable quantitative mesurant le nombre d'années faites par le gestionnaire au poste de direction de la PME (indicateur d'enracinement), prenant la valeur 1 si le dirigeant a changé depuis la création et 0 si non
<i>Structure de propriété</i>	22) pourcentage du capital du premier actionnaire « CPA »	«CPA» est une variable quantitative mesurant le pourcentage du capital total détenu par le premier actionnaire prenant la valeur de 1- (ce pourcentage)
	23) Investisseurs institutionnels « II »	« II » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 les investisseurs institutionnels (banques, sociétés d'assurance, ...) participent au capital et 0 si non
	24) Intérêt à la Bourse « IB »	« IB » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME manifeste intérêt à s'introduire en bourse et 0 si non.
Mécanismes externes		
<i>Respect du système légal et qualité de l'information publiée</i>	25) numéro de registre de commerce « NRC »	«NRC» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un numéro de registre de commerce
	26) Identifiant fiscal « IF »	« IF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un identifiant fiscal et 0 si non
	27) Établissement régulier des états financiers « EF »	« EF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME établit les états financiers régulièrement et conformément aux normes comptables (nouveau système) et 0 si non
	28) certification des états financiers par CAC « CEF »	« CEF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si les états financiers publiés par la PME sont certifiés par le commissaire au compte et 0 si non
	29) Comptable qualifié « CQ »	« CQ » est une variable dichotomique mesurant le profil du comptable. Elle prend la valeur 1 si le poste de comptable est assumé par une personne qualifiée (un comptable de formation ou un cabinet d'expertise) et 0 si non
	30) soutien de l'Administration publique « SAP »	«SAP» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME bénéficie du soutien de l'Administration publique dans la conduite de ses affaires et 0 si non.
<i>Éthique et morale</i>	31) document d'éthique et règles morales « ERM »	« ERM » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un document d'éthique et règles morales disponible pour tous les employés et 0 si non;
	32) protection de l'environnement « RSE »	«RSE» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME intègre les questions relatives à la protection de l'environnement et du développement durable dans son plan de développement et 0 si non ;
<i>Niveau concurrence</i>	33) degré de concurrence « DC »	«DC» est une variable qualitative mesurée sur l'échelle de Likert à 3 entrées mesurant le degré de la concurrence subie par la PME. DC=0 si elle est faible, 0.5 si elle est forte et 1 très forte.

Annexe 2 : lettre d'information accompagnant le questionnaire de l'enquête



École Supérieure de Commerce d'Alger
Direction de la post Graduation

QUESTIONNAIRE SUR :

Les pratiques de la bonne gouvernance dans les PME algériennes

LETTRE D'INFORMATION

Alger, le avril 2013

La présente recherche est menée par M. BENBALA Mouloud, étudiant en Magistère en sciences commerciales et financières, option Management à l'École supérieure de commerce d'Alger (ESC) sous la direction de Monsieur DADI ADDOUN Nacer, professeur à l'ESC d'Alger.

Madame, Monsieur,

La présente est pour solliciter votre participation dans le cadre d'un projet de recherche ayant comme thème : *Les bonnes pratiques de la gouvernance dans les PME algériennes : état des lieux et tendance à moyen terme.*

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'observer et de faire un état des lieux sur les bonnes pratiques de la gouvernance appliquées et/ou adoptées par les PME algériennes et d'estimer par la suite la tendance d'adoption de ces pratiques sur un horizon de « moyen terme » (3 à 5ans).

Votre implication dans ce projet de recherche consisterait à participer à une entrevue d'environ 30 minutes. Cette rencontre portera sur votre expérience et vos pratiques en matière de bonne gouvernance.

Pour ce faire, vous trouverez ci-joint un questionnaire d'étude que nous vous demandons de bien vouloir lire et renseigner, et accepter de nous accorder une entrevue dans la mesure du possible.

L'entrevue sera réalisée par le chercheur lui-même à un endroit qui vous conviendra. Le moment sera aussi à déterminer en fonction de votre horaire. Je prendrai des notes pendant l'entrevue. Les résultats de cette analyse serviront pour notre mémoire de Magistère. Ils pourraient aussi servir de fondements à la réalisation d'articles scientifiques.

Les données recueillies au cours de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Pour assurer la confidentialité, les noms ne seront pas évoqués.

En vous remerciant de votre collaboration,

BENBALA Mouloud

Annexe 3 : questionnaire de l'enquête empirique

QUESTIONNAIRE

Pratiques de la bonne gouvernance : état des lieux et tendance à moyen terme

I. Identification de l'entreprise et du répondant

Raison sociale :

Email : **Site web :**

Date de création :

Identification du répondant :

Président du conseil d'administration Administrateur
 président directeur général Gérant
 directeur général Cadre
 Si autre, précisez :

Statut juridique :	Nombre de salarié :
<input type="checkbox"/> SPA (Société par Action)	<input type="checkbox"/> de 1 à 9 salariés
<input type="checkbox"/> SARL (Société à responsabilité limitée)	<input type="checkbox"/> de 10 à 50 salariés
<input type="checkbox"/> EURL (Entreprise unipersonnel à responsabilité limitée)	<input type="checkbox"/> de 50 à 250 salariés
<input type="checkbox"/> SNC (Société en nom commun)	<input type="checkbox"/> plus de 250 salariés
<input type="checkbox"/> Société en commandite simple	<input type="checkbox"/> précisez le nombre exact :
<input type="checkbox"/> Société en commandite par action	Cadres supérieurs :
<input type="checkbox"/> Groupement	Agents de maîtrise :
<input type="checkbox"/> Autre :	Agents d'exécution :

Secteurs d'activité :	L'actionnariat de la société est-il :
<input type="checkbox"/> Industrie <input type="checkbox"/> Services	<input type="checkbox"/> 100% familial
<input type="checkbox"/> Commerce/distribution	<input type="checkbox"/> Noyau dur familial + autres actionnaires
<input type="checkbox"/> Bâtiments et travaux publics	<input type="checkbox"/> Familial + Institutionnel fonds d'investi
<input type="checkbox"/> Autre :	<input type="checkbox"/> Dispersé auprès de plusieurs actionnaires

II. Perception et compréhension de la bonne gouvernance d'entreprise

34) Comment évaluez-vous les éléments suivants couverts par la gouvernance?

Échelle d'appréciation : Très important (++) ; important (+) ; peu important (-) ; pas important (- -).
 Veuillez mettre un (X) dans la case correspondante pour chaque élément. (tous les éléments doivent être appréciés)

Élément de la gouvernance	++	+	-	--
Croyance et valeurs au sein de l'entreprise				
Capital humain de l'entreprise				
Respect du système légal et qualité de l'information publiée				
Systèmes de gestion				
Structure de propriété				
Ethique et morale				
Conseil consultatif				
Régime de rémunération				
Concurrence				
Mécanismes de Contrôle des dirigeants				
Présence d'administrateurs indépendants dans le conseil d'administration				

35) Classez de 1 jusqu'à 6 les apports (valeur ajoutée) de la gouvernance à l'entreprise. (de plus important au moins important en écrivant le chiffre dans la case)

- Accroître la compétitivité de l'entreprise
- Faciliter l'accès au crédit
- Améliorer la performance de l'entreprise
- Contribuer à la création de valeur pour l'entreprise
- prévenir les conflits au sein de l'entreprise
- optimiser la gestion des risques

III. Code algérien de gouvernance d'entreprise

36) Êtes-vous au courant de la publication du Code algérien de gouvernance en 2009?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
37) Avez-vous adhéré à ce code (adhésion volontaire)?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
38) Si Non, compteriez vous adhérer à ce code?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
39) Avez-vous un autre référentiel de gouvernance d'entreprise auquel vous referez? ➤ Si oui, lequel?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
40) Avez-vous consulté le code algérien de gouvernance d'entreprise? ➤ Si oui, comment l'estimez-vous? <input type="checkbox"/> Très bon <input type="checkbox"/> Bon <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Sans avis	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
41) Seriez-vous intéressé par une formation en gouvernance d'entreprise?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

IV. pratiques de gouvernance d'entreprise et leur tendance

A. Mécanismes internes

Mécanismes de Contrôle des dirigeants	42) La PME possède-t-elle un Conseil d'Administration ? ➤ Si non, compteriez vous le mettre en place d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans ? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	43) Le contrôle des dirigeants est-il effectué par des auditeurs externes ? ➤ Si non, compteriez-vous le faire appliquer d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	44) Le contrôle des dirigeants est-il effectué par un conseil de famille ? ➤ Si non, compteriez-vous le mettre en place d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans ? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	45) Le contrôle des dirigeants est-il effectué par le propriétaire lui-même ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	46) Le contrôle des dirigeants est-il effectué sur base des autres mécanismes informels de contrôle ? ➤ Si Oui, lesquels? • •	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Croyance et valeurs	47) Quel est le niveau de confiance entre le dirigeant et les autres Stakeholders ? Mettez un (X) dans la case qui convient :	
	<i>Les transactions sont régies par</i>	<i>contrat Contrat et confiance confiance</i>
	Avec les fournisseurs	_____
	Avec les clients	_____
Avec les employés	_____	

	Avec les propriétaires	
	48) La majorité du personnel partage-t-elle une même culture et/ou une même ethnie avec les propriétaires ou les dirigeants ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	49) Existe-t-il des femmes dans la direction de l'entreprise?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<i>Systemes de gestion</i>	50) La PME adopte-t-elle un programme d'action annuel ? ➤ Si non, compteriez-vous l'adopter d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans ? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	51) La PME adopte-t-elle un plan d'investissement bien élaboré ? ➤ Si non, compteriez-vous l'adopter d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans ? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	52) la PME possède-t-elle un service d'audit interne ? ➤ Si non, compteriez-vous le mettre en place d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans ? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	53) la PME dispose-t-elle d'un manuel des règles et procédures disponible pour tous les employés ? ➤ Si non, compteriez-vous en disposer d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	54) La PME a-t-elle mis en place un service (une cellule) de gestion des conflits ? ➤ Si non, compteriez-vous le mettre en place d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	55) Y' a-t-il séparation gestion-propriété au sein de la PME ? ➤ Si non, compteriez-vous l'appliquer d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	<i>Conseil consultatif</i>	56) La PME est-elle membre d'au moins un réseau d'affaires ou une association ? ➤ Si non, projetteriez-vous adhérer à un réseau et/ou association d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant
57) La PME fait-elle recours aux services d'appui comme experts, universités ? ➤ Si non, projetteriez-vous le faire d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<i>Régime de rémunération du dirigeant</i>	58) La rémunération du dirigeant de la PME est-elle fonction de : <input type="checkbox"/> Sa performance réalisée? <input type="checkbox"/> Elle est fixe <input type="checkbox"/> Une partie fixe et une partie dépend de sa performance	
	59) Quelle est la part (%) du dirigeant au capital de la PME ? <input type="checkbox"/> Moins 25%? <input type="checkbox"/> De 25 à 50% <input type="checkbox"/> Plus de 50%	
<i>Capital humain de l'entreprise</i>	60) Quel est le niveau de formation du dirigeant ? <input type="checkbox"/> sans niveau? <input type="checkbox"/> fondamental ? <input type="checkbox"/> secondaire ? <input type="checkbox"/> supérieur	
	61) Le dirigeant de l'entreprise a-t-il suivi une formation technique relative au métier de son entreprise ? ➤ Si non, prévoyez-vous une formation relative au métier d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans ? <input type="checkbox"/> 5 ans ? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	62) Quel est le nombre d'années faites par le gestionnaire au poste de direction de la PME (indicateur d'enracinement) ? <input type="checkbox"/> Depuis la création <input type="checkbox"/> Si non, précisez le nombre :.....	
<i>Structure de</i>	63) Quel est le pourcentage du capital total détenu par le premier actionnaire ?%

<i>propriété</i>	64) Les investisseurs institutionnels (banques, sociétés d'assurance, ...) participent ils au capital de la PME ? ➤ Si non, accepteriez-vous ouvrir votre capital en cas de besoin à d'autres partenaires (investisseurs institutionnels, ou fonds d'investissement,..) : <input type="checkbox"/> Non, pas question? <input type="checkbox"/> Oui, d'ici un 1 an? <input type="checkbox"/> Oui, d'ici 3ans ? <input type="checkbox"/> Oui, d'ici un 5 an?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	65) Seriez-vous intéressé d'introduire votre PME en Bourse et la faire coter sur le compartiment de bourse dédié aux PME?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

B. Mécanismes externes

<i>Respect du système légal et qualité de l'information publiée</i>	66) la PME possède-t-elle un numéro de registre de commerce ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	67) La PME possède-t-elle un numéro d'impôt de société (identifiant fiscal)?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	68) La PME établit-elle les états financiers régulièrement et conformément aux normes comptables (nouveau système)? ➤ Si non, compteriez-vous basculer au nouveau système comptable et financier d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	69) Les états financiers publiés par la PME sont-ils certifiés par le commissaire aux comptes ? ➤ Si non, compteriez-vous en faire certifier d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	70) Le poste de comptable est- il assumé par une personne qualifiée (un comptable de formation ou un cabinet d'expertise) ? ➤ Si non, compteriez-vous recruter un cadre comptable ou recourir à un cabinet d'expertise d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans <input type="checkbox"/> 5 ans <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	71) La PME bénéficie-t- elle du soutien de l'Administration publique dans la conduite de ses affaires ? (programme de mise à niveau ou autre...) ➤ Si non, compteriez-vous déposer un dossier pour en bénéficier d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans ? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<i>L'éthique et la morale de la société</i>	72) La PME possède-t- elle un document d'éthique et règles morales disponibles pour tous les employés ? ➤ Si non, compteriez-vous en mettre en place d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans? <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
	73) La PME intègre-t-elle les questions relatives à la protection de l'environnement dans son plan de développement ? ➤ Si non, compteriez-vous les intégrer d'ici : <input type="checkbox"/> 1 an? <input type="checkbox"/> 3ans <input type="checkbox"/> 5 ans? <input type="checkbox"/> pas intéressant	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
<i>Niveau de la Concurrence</i>	74) Quel est le degré de la concurrence subie par votre PME ? <input type="checkbox"/> faible <input type="checkbox"/> fort <input type="checkbox"/> très fort	

Nous vous remercions

Vivement pour votre aimable collaboration