

*Communication présentée lors du CIFEPME 2008
9^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME
Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008*

IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME

François BROUARD, DBA, CA
Sprott School of Business, Carleton University
1125 Colonel By Drive, Ottawa, Ontario, K1W 1C1
Téléphone: (613) 520-2600, ext. 2213, Télécopieur: 613.520.44.27
francois_brouard@carleton.ca

Jackie DI VITO, Ph.D, CMA
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7
Téléphone: (514) 340-6524, Télécopieur: 514.340.56.33
jacqueline.divito@hec.ca

Résumé

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international (Enron, Worldcom, Parmalat) et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance. Au cours des 20 dernières années, plusieurs rapports, études, directives et pratiques sont apparus sur la scène internationale. Ces directives proposent divers mécanismes internes et externes afin d'améliorer la gouvernance et la performance organisationnelle. Il faut toutefois noter que l'intérêt pour la gouvernance s'attarde davantage aux grandes sociétés ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME). Dans ce contexte, cette communication a pour principal objectif de déterminer les mécanismes de gouvernance applicables au sein des PME en se basant sur la littérature existante des différents mécanismes de gouvernance reconnus pour leurs contributions à la création de valeurs des entreprises.

Thème: 24 Autre (mécanismes de gouvernance)

INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Par contre, le contexte de scandales financiers au niveau international (Enron, Worldcom, Parmalat) (Downes et Russ, 2005) et la perte de confiance du public et des investisseurs envers la gestion des organisations amènent un questionnement plus serré des mécanismes de gouvernance. Au cours des 20 dernières années, 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), sans oublier les pressions exercées par les investisseurs institutionnels (Gregory, 2001; Shleifer et Vishny, 1997; Vinten, 1998). Ces directives proposent divers mécanismes internes et externes afin d'améliorer la gouvernance et la performance organisationnelle.

Il faut toutefois noter que l'intérêt pour la gouvernance s'attarde davantage aux grandes sociétés ouvertes qu'aux petites et moyennes entreprises (PME) (Cerrada et Janssen, 2006). Les PME constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières (GREPME, 1997; St-Pierre, 1999). Il est toutefois reconnu que les PME ne représentent pas de grandes entreprises à une petite échelle (Welsh et White, 1981).

Parallèlement à cet intérêt accru pour la gouvernance et les PME en général, les entreprises familiales font également l'objet d'une attention particulière. Que ce soit en Amérique du Nord ou en Europe, la majorité des entreprises familiales se trouvent à un tournant de leur existence. En effet, les dirigeants de ces entreprises doivent assurer la pérennité de celles-ci. Par exemple, citons une recherche effectuée au Canada et une autre réalisée en France. Les résultats d'une enquête de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI, 2005) montrent que 71 % des dirigeants en poste prévoient procéder au transfert de leur entreprise au cours des 10 prochaines années et 41 %, d'ici 5 ans. Une étude de l'OSEO (2005) estime à près d'un million le nombre d'entreprises qui changeront de main dans les 15 années à venir en France.

Face à l'importance des PME et des PME familiales et de leurs spécificités, il est donc pertinent d'examiner leur gouvernance à la lumière des mécanismes développés pour les sociétés ouvertes. L'objectif de cette communication conceptuelle est de déterminer les mécanismes internes et externes de gouvernance applicables au sein des PME, en distinguant les PME concentrées, les PME familiales et les sociétés diffuses.

La suite du présent texte se divise en trois grandes parties. La première partie définit les fondements théoriques de la gouvernance des sociétés en adaptant la théorie pour convenir au contexte des PME. La deuxième partie décrit les particularités des PME et des entreprises familiales. La troisième partie identifie les mécanismes internes et externes de gouvernance reconnus en identifiant les mécanismes applicables aux PME. Une conclusion termine le tout.

1. GOUVERNANCE

La gouvernance des sociétés attire l'attention des chercheurs depuis plus de deux générations. Berle et Means (1932) furent les premiers à s'intéresser à l'impact des structures de propriété sur la performance des sociétés modernes. Le développement de philosophies capitalistes, qui se caractérise par la prolifération de grandes sociétés dont la propriété est de plus en plus dispersée, engendre un phénomène de dissociation entre la propriété des investisseurs et le contrôle de la société. La théorie de l'agence, telle qu'élaborée par Jensen et Meckling (1976), évoque que cette dissociation crée un problème de conflits d'intérêts potentiels entre les gestionnaires et les actionnaires.

1.1 Conflits d'agence différents

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

Pour pallier ces différents conflits d'agence, plusieurs mécanismes de gouvernance ont joué un rôle important pour assurer l'alignement des intérêts entre les actionnaires et les gestionnaires. Dans cette optique, la gouvernance des sociétés peut se définir comme étant "l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire" (Charreaux, 1997, p.24).

Les sources de conflits ne sont pas forcément les mêmes dans le cas des PME puisque les structures de propriétés sont variées et la dissociation propriété-contrôle est moins fréquente (Chua, Steier et Chrisman, 2006). En effet, dans la plupart des cas, des PME, surtout celles de premières générations, sont détenues par quelques actionnaires qui contrôlent l'entreprise et qui sont généralement actifs dans la gestion de celle-ci. Le niveau d'asymétrie informationnelle est très faible voir inexistant puisque les actionnaires-dirigeants occupent souvent les postes de direction de l'entreprise. Ainsi, certains conflits d'agence associés à l'effort et à la consommation personnelle des actifs ne sont donc pas très susceptibles de faire surface au sein des PME. De plus, le problème d'horizon ne devrait généralement pas se manifester dans les PME puisque l'horizon temporel associant les gestionnaires à la PME qu'ils gèrent peut s'étendre sur 15 à 25 ans comparativement à 3 ou 4 ans dans le cas des grandes sociétés ouvertes (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Finalement, les préférences au risque devraient être similaires pour les gestionnaires et les actionnaires des PME puisqu'ils ont d'importantes parts de capital (financier ou humain) investies dans l'entreprise. Toutefois, lorsque le gestionnaire qui contrôle la PME est indépendant des actionnaires qui en détiennent la propriété et que ces actionnaires sont externes à l'entreprise, il se peut que certains des conflits d'agence se manifestent (Lubatkin, Ling et Schulze, 2007). Dans un tel contexte, la plupart des mécanismes de gouvernance conçus pour les sociétés ouvertes pourraient s'appliquer pour atténuer les conflits.

1.2 Autres théories liées à la gouvernance

Dans un contexte de PME, le rôle de la gouvernance ne devrait pas se limiter à atténuer des conflits d'agence (Williams, 2006). D'autres théories peuvent s'appliquer (Corbetta et Salvato, 2004). La gouvernance des PME peut également s'expliquer par une théorie alternative de nature psychosociale, soit celle du "stewardship" (Davis, Schooman et Donaldson, 1997). Selon cette approche, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés. Les gestionnaires ne sont pas considérés individualistes et opportunistes mais plutôt collectivistes et pro-organisationnels. Le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de ses activités mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise.

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

Mais, comme dans le cas des sociétés par actions, une forte concentration de propriété peut également engendrer l'enracinement des actionnaires dont le contrôle est indélogeable et laisser place à l'expropriation des autres parties prenantes (Stanwick et Stanwick, 2005). Le rôle de la gouvernance des PME doit donc également considérer la défense des intérêts des parties prenantes (Antheaume et Honore, 2002; Corbetta et Salvato, 2004). Cela peut s'avérer encore plus vrai dans le cas des entreprises familiales. En effet, dans les PME familiales, même si certains membres de la famille peuvent être impliqués dans l'entreprise, certains autres membres de la famille peuvent être en voie de s'impliquer. Ils peuvent occuper des fonctions dans l'entreprise, être trop jeunes et aux études, être à acquérir de l'expérience dans d'autres entreprises ou être des actionnaires passifs mais intéressés.

2. SPÉCIFICITÉS DES PME ET DES PME FAMILIALES

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

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

PME locales, les PME exportatrices, les PME innovantes et les PME globales (St-Pierre, Audet et Mathieu, 2003). Le secteur d'activité peut également constituer une variable permettant de distinguer les PME.

La documentation permet de constater les caractéristiques de la spécificité des PME (GREPME, 1997). Ces caractéristiques peuvent se regrouper autour de cinq spécificités. La spécificité environnementale porte sur l'incertitude face à l'environnement technologique et à la vulnérabilité envers les forces de la concurrence. La spécificité organisationnelle porte sur la structure peu formalisée et sur la pauvreté des ressources. La spécificité décisionnelle souligne un cycle de décision stratégique davantage à court terme, un processus davantage réactif, intuitif, avec peu de formalisation. La spécificité psychosociologique mentionne le rôle dominant de l'entrepreneur et la centralisation de la gestion. La spécificité des systèmes d'information souligne le stade peu complexe et organisé des systèmes d'information.

En utilisant la structure de propriété, qui est d'ailleurs un concept utilisé fréquemment dans les études sur la gouvernance (Daily, Dalton et Rajagopalan, 2003), il est possible chevaucher, même imparfaitement, les concepts de taille et de cycle de vie d'une PME. Pour les fins de la présente communication, il y a lieu de définir trois grandes catégories de sociétés, soit les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales. Cela sera utile lors de la préparation des tableaux comparatifs. Nous définissons les sociétés diffuses comme toute entreprise dont l'actionnariat est dispersé sans présence d'actionnaires détenant des parts importantes d'actions votantes. Les sociétés ouvertes, qui sont cotées en bourse, impliquent un grand nombre d'actionnaires, certains pouvant gérer ou non l'entreprise. En général, il y a un grand nombre d'actionnaires qui ne participent pas à la gestion de l'entreprise. Pour le classement, lorsqu'une PME est constituée de multiples actionnaires externes à l'entreprise, nous considérons ces PME comme sociétés diffuses puisque les conflits d'agence de ces PME devraient être similaires à ceux des sociétés ouvertes à actionnariat diffus. La deuxième catégorie de sociétés, que nous identifions de PME concentrées, sont des PME contrôlées par un ou un petit nombre d'actionnaires détenant la majorité des actions votantes. De façon générale, une grande partie des PME sont constituées de structures de propriété concentrées. Nous identifions une dernière catégorie de PME, soit les PME familiales définies comme étant des PME concentrées dont le contrôle est détenu par plusieurs membres d'une même famille (Bartholomeusz et Tanewski, 2006; Carney, 2005). Les PME familiales représentent un groupe où les liens familiaux et le niveau de confiance mutuelle sont au centre de l'application des mécanismes de gouvernance.

3. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires (Weir, Laing et McKnight, 2002). Bien que ces mécanismes soient identifiés pour la gouverne des sociétés ouvertes, certains d'entre eux peuvent très bien s'appliquer aux PME. Alternativement, les mécanismes de la gouvernance peuvent aussi se visualiser en divers systèmes comme les conseils d'administration, les systèmes organisationnels et les systèmes stratégiques (CMA Canada, 2002; Gregory, 2001; Monks et

Minow, 2004; Thompson, 2002; Vinten, 1998). Par rapport à la classification externe-interne, cette dernière classification permet de situer dans quel système le mécanisme de gouvernance s'intègre.

Les systèmes liés au Conseil d'administration représentent le premier groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons le type de Conseil, les rôles et responsabilités du Conseil, la taille du Conseil, le nombre de ses comités, le rôle et les responsabilités des différents comités, la structure des comités, l'indépendance des comités, la sélection et l'élection des membres du Conseil et des comités, la fréquence des réunions, la répartition entre des membres internes versus externes, l'indépendance des membres, leur expertise et expérience, leurs valeurs, leur éthique, la culture du Conseil, le leadership au sein du Conseil, son fonctionnement, sa mission, sa vision, la planification de la relève, la rémunération et l'évaluation de la performance des membres du Conseil, l'identification des besoins des parties prenantes, la description des tâches du Conseil et de la direction et la communication de l'information au Conseil.

Les systèmes organisationnels représentent le deuxième groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons les ressources financières, humaines et physiques, la structure organisationnelle, le leadership organisationnel, l'éthique de l'organisation, la responsabilité des membres du Conseil et des dirigeants, la rémunération et l'évaluation de la performance des dirigeants et du personnel, la divulgation à propos de l'organisation, la gestion des risques, la gestion des crises et la communication de l'information dans l'organisation.

Les systèmes stratégiques représentent le troisième groupe de mécanismes. Parmi les variables citées dans les études antérieures, notons la planification stratégique, le modèle d'affaires, la gestion des risques, la gestion des crises, la mesure de la performance, les processus de changement organisationnel, les processus d'obtention de l'information stratégique. Examinons maintenant les mécanismes selon les catégories des mécanismes externes et internes.

3.1 Les mécanismes externes de gouvernance

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

3.1.1 Le marché des produits

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

gestionnaires à prendre des décisions optimales pour l'organisation qu'ils gèrent afin d'assurer sa continuité.

3.1.2 Le système légal de protection des investisseurs

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

Les règles comptables et de certification édictées par la profession comptable constituent des balises à respecter pour assurer une certaine forme de normalisation des états financiers des sociétés. Le mandat de vérification comptable et l'indépendance du vérificateur peuvent jouer un rôle comme mécanisme de gouvernance.

La publication de Codes de gouvernance, davantage orientés vers les sociétés ouvertes et publiés dans plusieurs cas par les commissions de valeurs mobilières, vise à donner aux sociétés certaines règles à suivre pour gérer leur gouvernance. Une exception est le Code Buysse publié en Belgique et qui vise les PME (Cerrada et Janssen, 2006; Code Buysse, 2005). Les règles de la Loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis peuvent se situer dans ce type de mécanisme.

Le système de protection légale des investisseurs pourrait avoir des répercussions sur le développement économique d'un pays. La Porta *et al.* (1999) affirment qu'un système rigoureux de protection légale contribue à la croissance économique des nations permettant aux sociétés de recourir plus aisément au financement sur le marché des capitaux.

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

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

3.1.3 Le marché des prises de contrôle des sociétés

Le marché des prises de contrôle corporatives est un mécanisme de gouvernance très actif dans

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

3.1.4 Le marché des dirigeants

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

Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants peut constituer un mécanisme de gouvernance efficace. La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés pour occuper les postes de cadre dans certaines sociétés motive les gestionnaires de ces sociétés à bien gérer les activités selon les attentes des actionnaires. Ainsi, les gestionnaires craignant d'être facilement remplacés s'ils ne réussissent pas à diriger les sociétés selon les objectifs des actionnaires seront moins susceptibles de se comporter de façon opportuniste. Ils géreront donc les sociétés de manière optimale pour garder leur position.

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

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

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

3.2 Les mécanismes internes de gouvernance

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

Tableau 1

Mécanismes externes de gouvernance

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

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

3.2.1 Les croyances et les valeurs

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

3.2.2 Les conseils d'administration

Le rôle et la composition des conseils d'administration représentent un mécanisme majeur de gouvernance (Bozec, 2005). Du moins, c'est ce qui ressort de l'étude des codes de gouvernance qui placent l'accent sur les conseils d'administration (Gregory, 2001).

Les deux rôles principaux du conseil d'administration consistent en la gestion et la discipline des gestionnaires ainsi qu'en l'élaboration des stratégies des sociétés (Charreaux, 1997). En effet, le conseil d'administration a l'autorité légale d'engager et de congédier les gestionnaires. De plus, ayant également la responsabilité d'élaborer les stratégies des sociétés, le conseil d'administration peut intervenir dans les décisions majeures prises par les gestionnaires (Byrd, Parrino et Pritsch, 1998; Fama et Jensen, 1983). Le conseil d'administration est également responsable de déterminer la rémunération des gestionnaires et d'élaborer les contrats de rémunération. Toutes ces responsabilités étant confiées au conseil d'administration, les administrateurs qui en font partie sont mandatés de gouverner la société dans le meilleur intérêt

des actionnaires.

Le rôle du conseil d'administration est le même pour toutes les sociétés, mais sa constitution diffère d'une société à l'autre. Les différentes structures du conseil d'administration occasionnent des inefficacités dans le rôle de gouvernance puisque les administrateurs, par manque d'indépendance, n'agissent pas toujours dans l'intérêt des actionnaires. La littérature soulève fréquemment l'importance de l'indépendance des membres du conseil d'administration. À cet effet, les études s'intéressent particulièrement à l'impact de la proportion des administrateurs externes siégeant au conseil d'administration versus la proportion de membres internes ainsi que le poste de présidence du conseil d'administration occupé par le gestionnaire versus un membre indépendant. Les preuves empiriques vérifiant l'impact des administrateurs tant externes qu'internes sur la performance des sociétés sont toutefois très mitigées dans la littérature (Agrawal et Knoeber, 1996; Byrd et Hickman, 1992; Core, Holthausen et Larcker, 1999; Hill et Snell, 1988).

Un conseil d'administration est souvent plus rare dans les PME (Allali et Filion, 2002; Blumentritt, 2006; Fiegner, Brown, Dreux et Dennis, 2004). Dans un contexte de PME, le conseil d'administration est souvent composé des actionnaires et constitue une formalité pour approuver les décisions de l'entreprise (Ford, 1988). Toutefois, les actionnaires des PME ne sont pas toujours ceux qui dirigent l'entreprise. Dans un tel contexte, le rôle du conseil d'administration des PME diffère peu de celui des conseils d'administration des sociétés ouvertes. Le conseil d'administration veillera alors sur les activités des gestionnaires, élaborera les stratégies organisationnelles et sera l'intermédiaire entre l'entreprise et les autres parties prenantes.

3.2.3 Les conseils consultatifs

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

3.2.4 Les conseils de famille

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

3.2.5 Les régimes de rémunération

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

d'agence particulier.

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

3.2.6 Les systèmes de gestion

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

3.2.7 La structure de propriété

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

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

4. CONCLUSION

Alors que les recherches et la réglementation sur les mécanismes de gouvernance de sociétés ouvertes se sont vu croître de manière fulgurante depuis les deux dernières décennies, on en connaît encore très peu, jusqu'à présent, sur les mécanismes de gouvernance efficaces pour les PME. Cette étude vise à identifier les mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la littérature portant sur les mécanismes de gouvernance appliqués dans le cadre de sociétés ouvertes. Nous nous sommes également penchés sur la théorie d'agence pour déterminer la nature des conflits qui peuvent exister entre les gestionnaires et les propriétaires des PME lorsqu'il y a une dissociation entre la propriété et le contrôle et pour permettre d'identifier les mécanismes de gouvernances qui atténueraient ces conflits. Selon les spécificités des PME, des théories alternatives, telles que la théorie des parties prenantes et la

théorie de “stewardship”, doivent également être considérées pour déterminer le rôle spécifique des mécanismes de gouvernance dans le cadre des PME.

Tableau 2**Mécanismes internes de gouvernance**

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

Sociétés diffuses	PME concentrées	PME familiales	Mécanismes internes de gouvernance
-	+	++	Rencontres régulières entre les membres du conseil de famille
-	+	++	Charte familiale
-	+	++	Rencontre de l'assemblée familiale
			Les régimes de rémunération
++	+	+	Système de rémunération
++	+	+	Incitatifs monétaires
			Les systèmes de gestion
++	+	+	Plan d'affaires
++	+	+	Systèmes comptables
++	+	+	États financiers
++	+	+	Budget
++	+	+	Plan stratégique
++	+	+	Vision et mission
++	+	+	Politiques et directives
++	++	+	Contrôles internes
++	+	+	Règles et procédures
++	+	+	Système de gestion des risques
+	+	+	Résolution de conflits
+	+	+	Gestion de crise
+	+	+	Plan de continuité
+	+	+	Assurances
			La structure de propriété
++	+	+	Structure de propriété
+	+	++	Propriété par la famille
+	++	++	Convention entre actionnaires
+	+	++	Planification successorale

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

Le choix des mécanismes de gouvernance diffère selon les caractéristiques de l'organisation. Comme les sociétés diffuses, les PME ont également des différences structurelles importantes. Étant donné les différences structurelles des PME, nous sommes d'avis qu'on ne peut conceptualiser de modèle parfait de mécanismes de gouvernance efficaces. Cependant, pour tracer une parallèle entre les mécanismes de gouvernance reconnus dans la littérature et ceux qui pourraient être applicables dans les PME, nous avons défini trois grandes catégories de structures de propriété : les sociétés diffuses, les PME concentrées et les PME familiales. À ce stade préliminaire de notre recherche conceptuelle, nous avons dressé un tableau des différents mécanismes en identifiant l'intensité de son efficacité selon chacune des trois catégories de structure de propriété.

Bien que les mécanismes de gouvernance soient répartis entre ceux externes et ceux internes, il est difficile de se prononcer sur l'importance relative des mécanismes externes et internes pour les divers types de PME. Une avenue de recherche intéressante serait de choisir des PME de chaque type et de faire une étude sur le terrain pour observer les mécanismes de gouvernance appliqués. Ainsi, il serait possible de cerner les mécanismes privilégiés et de s'informer sur les raisons qui motivent le recours à un ou plusieurs mécanismes par les propriétaires dirigeants de PME.

RÉFÉRENCES

- Abor, J., Adjasi, C.K.D. (2007). "Corporate governance and the small and medium enterprises sector : theory and implications", *Corporate Governance*, 7(2), p.111-122.
- Agrawal, A., Knoebel, C.R. (1996). "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), p.377-398.
- Allali, B., Filion, L.-J. (2002). *Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation*, HEC Montréal, Chaire de recherche en entrepreneurship McLean Hunter, Cahier de recherche 2002-06, 39p.
- Antheaume, N., Honoré, L. (2002). "Gouvernement d'entreprise et PME - Quel partage entre actionnaires et dirigeants", *XI^{ème} Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS 2002)*, Paris, 19p.
- Bartholomeusz, S., Tanewski, G.A. (2006). "The Relationship between family firms and corporate governance", *Journal of Small Business Management*, 44(2), p.245-267.
- Berle, A.A., Means, G.C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York : Macmillan.
- Blumentritt, T. (2006). "The Relationship Between Boards and Planning in Family Business", *Family Business Review*, XIX(1), p.65-72.
- Boujenoui, A., Zeghal, D. (2006). "Effet de la structure des droits de vote sur la qualité des mécanismes internes de gouvernance: Cas des entreprises canadiennes", *Revue Canadienne des sciences de l'administration*, 23(3), p.183-201
- Bozec, R. (2005). "Boards of Directors, Market Discipline and Firm Performance", *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(9/10), p.1921-1960.
- Byrd, J., Hickman, K. (1992). "Do Outside Directors Monitor Managers: Evidence from Tender Offers", *Journal of Financial Economics*, 32(October), p.195-221.

- Byrd, J., Parmino, R., Pritsch, G. (1998). "Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value", *Financial Analysts Journal*, 54(May-June), p.14-30.
- Burke, K.S (2002). "Regulating Corporate Governance Through the Market: Comparing the Approaches of the United States, Canada and the United Kingdom", *The Journal of Corporation Law*, 27(Spring), p.342-380
- Cadieux, L., Lorrain, J. (2003). "La succession dans les PME familiales : Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention", *Revue Organisations et Territoires*, 12(1), 25-32.
- Carney, M (2005). "Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), p.249-265.
- Cerrada, K., Janssen, F. (2006). "De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE: le cas de la Belgique", *Revue Internationale PME*, 19(3/4), p.163-193.
- Certhoux, G., Zenou, E. (2006). "Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels", *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(1), p.13-29.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises, 'corporate governance', théories et faits*, Paris : Economica.
- Charreaux, G. (sd). *La gouvernance des PME-PMI*, 6p. [en ligne] adresse URL: <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/GEPME.pdf>
- Chua, J.H., Steier, L.P., Chrisman, J.J. (2006). "How Family Firms Solve Intra-Family Agency Problems Using Interlocking Directorates: An Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), p.777-783.
- CMA Canada (2002). *Measuring and Improving the Performance of Corporate Boards*, Strategic Management Accounting Practices, Mississauga, CMA Canada, 37p.
- Code Buysse (2005). *Code Buysse – Corporate Governance – Recommandations à l'attention des entreprises non cotées en bourse*, [en ligne] www.codebuysse.be
- Corbetta, G., Salvato, C.A. (2004). "The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?", *Family Business Review*, XVII(2), p.119-134
- Core, J.E., Holthausen, R.W., Larcker, D.F. (1999). "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance", *Journal of Financial Economics*, 51, p.371-406.
- Cutting, B., Kouzmin, A. (2004). "A synthesis of knowing and governance: making sense of organizational and governance polemics", *Corporate Governance*, 4(1), p.76-114.
- Daily, C.M., Dalton, D.R., Cannella, A.A (2003). "Corporate governance: Decades of dialogue and data", *Academy of Management Review*, 28(3), p.371-382.
- Daily, C.M., Dalton, D.R., Rajagopalan, N. (2003). "Governance through ownership: Centuries of practice, decades of research", *Academy of Management Journal*, 46(2), p.151-159.
- Daily, C.M., Dollinger, M.J. (1992). "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms", *Family Business Review*, 5(2), p.117-136.
- Daily, C.M., McDougall, P.P., Covin, J.G., Dalton, D.R. (2002). "Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms", *Journal of Management*, 28(3), p.387-412.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, 22(1), p.20-47.
- Dewald, J.R., Hall, J., Chrisman, J.J., Kellermanns, F.W. (2007). "The Governance Paradox: Preferences of Small Vulnerable Firms in the Homebuilding Industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), p.279-297.

- Downes, M., Russ, G.S. (2005). "Antecedents and consequences of failed governance: the Enron example", *Corporate Governance*, 5(5), p.84-98.
- Fama, E. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, p.288-307.
- Fama, E., Jensen, M. (1983). "Separation and Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, 26, p.301-325.
- FCEI (2005). *La relève : la clé de la réussite*, document de recherche, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), [en ligne] adresse URL: <http://www.cfib.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>
- Fiegenger, M.K., Brown, B.M., Dreux, D.R., Dennis, W.J. (2004). "CEO Stakes and Board Composition in Small Private Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), p.5-24.
- Ford, R.H. (1988). "Outside Directors and the Privately-Owned Firm: Are They Necessary?", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 13(1), p.49-57.
- Gregory, H.J. (2001). *International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice in Developed Markets*, New York, Weil, Gotshal & Manges, 154p.
- GREPME (P.-A. Julien, dir.). (1997). *Les PME : bilan et perspectives*, GREPME (Groupe de recherche en économie et gestion des PME), 2^e édition, Cap Rouge : Presses inter universitaires / Economica.
- Hill, C.W.L., Snell, S.A. (1988). "External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries", *Strategic Management Journal*, 9, p.577-590.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 4, p.305-360.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., McMillan, K. (2006). "Guidelines for Family Business Boards of Directors", *Family Business Review*, XIX(2), p.147-167.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). "Corporate Ownership Around the World", *Journal of Finance*, 54(2), p.471-519.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L.P. (2004). "Toward an integrative model of effective FOB succession", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), p.305-328.
- Lubatkin, M.H., Ling, Y., Schulze, W.S. (2007). "An Organizational Justice-based View of Self-Control and Agency Costs in Family Firms", *Journal of Management Studies*, 44(6), p.955-971.
- Ménard, L. (1994). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*. Montréal, Institut canadien des comptables agréés, 994p.
- Miller, D., LeBreton-Miller, I. (2006). "Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities", *Family Business Review*, XIX(1), p.73-87.
- Miller, D., LeBreton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). "Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses", *Journal of Management Studies*, 45(1), p.51-78.
- Monks, R.A.G., Minow, N. (2004). *Corporate Governance*, 3rd edition, Oxford, Blackwell Publishing, 564p.
- Neubauer, F., Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, New York, Routledge, 270p.
- OSEO (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises : l'expérience d'OSEO bdpme*. [en ligne] adresse URL: http://www.oseo.fr/IMG/pdf/Oseo_transmission.pdf
- Perez de Lema, D.G., Durendez, A. (2007). "Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses : an empirical study", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(3), p.151-172.

- Pesqueux, Y. (2005). "Corporate governance and accounting systems: a critical perspective", *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), p.797-823.
- Pigé, B. (2002) "La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise", *Revue internationale PME*, 15(2), p.119-142.
- Ritchie, J, Richardson, S. (2000) "Smaller business governance: Exploring accountability and enterprise from the margins", *Management Accounting Research*, 11(4), p.451-474.
- Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997). "A Survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, 52(2), p.737-783.
- St-Cyr, L., Richer, F. (2003). *Préparer la relève – Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, Montréal: Presses de l'Université de Montréal / Presses HEC Montréal.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME – Théories et pratiques*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J., Audet, J., Mathieur, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*, Trois-Rivières: Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Stanwick, P.A., Stanwick, S.D. (2005). "Managing Stakeholders Interests in Turbulent Times: A Study of Corporate Governance of Canadian Firms", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 7(1), p.42-52.
- Steier, L. (2001). "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust" *Family Business Review*, XIV(4), p.353-367.
- Steier, L.P., Chrisman, J.J., Chua, J.H (2004). "Entrepreneurial Management and Governance in Family Firms: An Introduction", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), p.295-303.
- Thompson, S. (2002). *Corporate Governance of Small Public Firms - some answers to the issues raised*, October 4, 21p. [en ligne] adresse URL: http://www.ucalgary.ca/MG/alumni/media/corporate-governance_thompson.pdf
- Torrès, O. (1997). "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", *Revue internationale PME*, 10(2), p.9-43.
- Torrès, O., Julien, P.-A. (2005). "Specificity and Denaturing of Small Business", *International Small Business Journal*, 23(4), p.355-377.
- Van Den Berghe, L.A.A., Carchon, S. (2003). "Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach", *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), p.171-179.
- Vinten, G. (1998). "Corporate governance: an international state of the art", *Managerial Auditing Journal*, 13(7), p.419-431.
- Weir, C., Laing, D., McKnight, P.J. (2002). "Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies", *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5&6), p.579-611.
- Welsh, J.A., White, J.F. (1981). "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, 59(4), p.18-23.
- Williams, D. (2006). "Corporate Governance - One Size Does Not Fit All", *Management Ethics*, Winter, p.5-7.