

GOVERNANCE DES PME : UNE ANALYSE SOUS L'ANGLE DES PARTIES PRENANTES

Jacques BERTRAND, Professeur

Institut de recherche sur les PME,
Université du Québec à Trois-Rivières,
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières, QC, CANADA, G9A 5H7
Tél : 819-376-5011 (3119) ; FAX : 819-376-5138
Courriel : jacques.bertrand@uqtr.ca

Josée ST-PIERRE, Professeure titulaire

Institut de recherche sur les PME,
Université du Québec à Trois-Rivières,
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières, QC, CANADA, G9A 5H7
Tél : 819-376-5011 (4052) ; FAX : 819-376-5138
Courriel : josée.st-pierre@uqtr.ca

Marie MARCHAND, Professeure

Institut de recherche sur les PME,
Université du Québec à Trois-Rivières,
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières, QC, CANADA, G9A 5H7
Tél : 819-376-5011 (3185) ; FAX : 819-376-5138
Courriel : marie.marchand@uqtr.ca

Sylvestre UWIZEYEMUNGU, Professeur

Institut de recherche sur les PME,
Université du Québec à Trois-Rivières,
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières, QC, CANADA, G9A 5H7
Tél : 819-376-5011 (3164) ; FAX : 819-376-5138
Courriel : sylvestre.uwizeyemungu@uqtr.ca

Mots clés : Gouvernance, PME, Parties prenantes, Satisfaction, Performance /
Governance, SME, Stakeholders, Satisfaction, Performance

Résumé

Connues pour leurs ressources limitées, le rôle clé du propriétaire dirigeant et le manque de formalisation de certaines procédures, les PME n'obéissent pas aux mêmes règles de gouvernance que les sociétés ouvertes. Or, ces entreprises sont confrontées aux besoins d'autres parties prenantes que les actionnaires ce qui leur impose de déployer des mécanismes visant à satisfaire leurs intérêts. L'étude exploratoire de quatre PME québécoises nous instruit sur quelques mécanismes mis en place et spécifiques à chaque entreprise.

Gouvernance des PME : Une analyse sous l'angle des parties prenantes

OBJECTIFS ET PROBLÉMATIQUE

Dans la foulée des scandales financiers qui se sont enchaînés depuis le début du présent millénaire, l'attention des chercheurs en matière de gouvernance d'entreprise s'est principalement portée vers l'étude des mécanismes de surveillance des intérêts des actionnaires des sociétés ouvertes (Brunninge, Nordqvist et Wikund 2007; Cerrada et Janssen, 2006). Ce courant de recherche pourrait laisser croire à une faible applicabilité des codes de gouvernance aux entreprises à capital fermé comme les PME puisque le propriétaire occupe généralement la fonction de dirigeant principal de son entreprise. Or, même si la relation « actionnaires-dirigeants » n'a pas la même signification dans les sociétés ouvertes que dans les PME, ces dernières doivent adopter des règles de gouvernance orientées plutôt vers la satisfaction d'autres parties prenantes (PP) (Neely, Adams et Kennerley, 2002). Ainsi, dans le contexte d'affaires actuel ou la libre circulation des informations et la rapidité des échanges est un facteur de risque pour toutes organisations, le développement d'une structure de gouvernance visant à maintenir l'intérêt des parties prenantes à collaborer avec les PME devient dès lors essentiel à leur pérennité (Dohnalova et Zimola, 2014; Freeman 1984). Qui sont ces parties prenantes qui peuvent influencer la vulnérabilité et la réussite des PME et comment leur satisfaction est-elle intégrée au système de gouvernance des sociétés fermées sont des questions de recherche sans réponse présentement auxquelles s'intéresse la présente étude.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

La représentation traditionnelle de la firme postule à travers la *stockholders theory* que les dirigeants de sociétés ont l'obligation d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires (Brunninge et al., 2007; Friedman, 1970; Jensen et Meckling, 1976). Cette représentation, fortement critiquée étant difficilement applicable dans le monde des affaires contemporain, a été enrichie par Freeman (1984) qui a proposé une vision plus ouverte de la firme à son écosystème avec sa « théorie des parties prenantes ». Ces dernières sont définies comme étant « *tous groupes ou individus pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de la firme* » (traduction libre, p.25). Partant de cette représentation, les chercheurs doivent alors comprendre le rôle et l'influence des parties prenantes sur l'organisation, qu'il s'agisse de parties prenantes primaires ou secondaires (Todd, Leask et Ensor, 2017), et particulièrement sur les systèmes opérationnels nécessaires à l'atteinte d'un niveau de satisfaction acceptable pour chacune d'elles (Banham et He, 2010; Dohnalova et Zimola, 2014). Le principal défi des PME est d'établir des règles de gouvernance qui puissent satisfaire ces parties en considérant leurs ressources limitées ainsi que l'influence déterminante du propriétaire dirigeant sur l'organisation (Brunninge et al. 2007; Newby, Watson et Woodliff, 2012; Torrès et Julien, 2005). Par ailleurs, ces caractéristiques des PME réduisent la pertinence d'implanter des mécanismes de gouvernance semblables à ceux des grandes entreprises. Les mécanismes reconnus comme la présence d'un conseil d'administration formé de membres externes devant jouer un rôle de chien de garde, les politiques de rémunération permettant d'aligner l'intérêt des dirigeants à ceux des actionnaires et les politiques financières qui réduisent les flux monétaires discrétionnaires sous le contrôle des dirigeants perdent leur sens dans le contexte de sociétés plus souvent fermées et de petite taille (Jensen et Meckling, 1976). Aussi, la proximité que la PME entretient avec certaines parties prenantes (Torrès et Julien, 2005) peut également être un élément à prendre en considération. C'est ce que nous allons observer auprès d'un échantillon de PME.

MÉTHODOLOGIE

Comme stratégie de recherche, nous avons opté pour l'étude de cas multiple qui est appropriée pour l'étude d'un phénomène contemporain puisque les relations entre le contexte d'étude (PME) et le sujet (système de gouvernance) demeurent ambiguës, complexe dans un environnement en constante évolution. La sélection des cas a été faite en utilisant l'approche par *échantillonnage raisonné* qui répond à certains critères comme l'accès au dirigeant principal de l'entreprise, un nombre minimal d'employés que nous avons fixé à vingt (20) pour assurer la présence d'une structure organisationnelle suffisamment formalisée, et finalement l'accès à la documentation de l'entreprise comme les avis de convocation et procès-verbaux des réunions de comité de direction. La collecte de données fut conduite par entrevue semi-dirigée auprès du propriétaire-dirigeant de l'entreprise (ou du dirigeant principal) puisqu'il s'agit, selon Miles et Huberman, de *l'informateur clef*. Toutes les entrevues ont été enregistrées puis analysées avec le logiciel NVivo. Trois autres techniques furent utilisées pour extraire le maximum d'informations des cas, dont la documentation de l'entreprise, les observations directes sur le terrain et les documents médiatiques. Le recrutement des entreprises s'est fait par voie téléphonique qui permettait de procéder à une pré qualification de chacun des cas. Chaque entrevue avait une durée d'une à deux heures. Quatre cas ont été retenus pour la présente analyse qui sera focalisée sur les principaux mécanismes de gouvernance des PME.

RÉSULTATS

Puisque l'analyse est toujours en cours à ce stade de la recherche, nous présentons quelques résultats préliminaires en nous focalisant principalement sur les comités mis en place. C1 est une entreprise du secteur des technologies de l'information avant-gardiste qui occupe un marché de niche. L'entreprise subit des pressions importantes de la part de ses clients pour garantir la protection de leurs données. Par souci de préserver son positionnement sur le marché et ses relations avec ses clients majeurs, l'entreprise a intégré à sa structure de gouvernance un sous-comité spécifiquement dédié aux questions de sécurité informatique. C2 est une entreprise de fabrication et maintenance d'équipements industriels d'envergure. Ses clients sont de grands donneurs d'ordres qui exigent des solutions clés en main sans faille dans le respect des délais, des coûts et de la qualité. L'entreprise a créé des sous-comités de gestion dont la constitution et les sujets de discussion lors des réunions reflètent les impératifs des clients majeurs. C3 est une entreprise du secteur de l'épandage d'insecticide dans les zones habitées dont les actions ont toutes été achetées par une PME. La direction de l'entreprise a été confiée aux anciens propriétaires qui ne sont plus actionnaires. Reflétant la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise, cette PME applique des mécanismes comparables à celles des sociétés ouvertes avec un conseil d'administration dont le fonctionnement est sanctionné dans des règles formalisées. Finalement, C4 œuvre dans l'alimentation et se spécialise dans la transformation de nourriture halal. Les deux propriétaires, qui ne sont pas les fondateurs et qui n'avaient aucune expérience du secteur de l'alimentation lors de l'acquisition il y a 5 ans, ont mis en place un CA composé de trois membres externes experts en commercialisation alimentaire, en droit et sur les questions de nature religieuse. Ces expertises sont complémentaires à celle des deux propriétaires dirigeants. Les quatre entreprises se sont dotées de comités reflétant la diversité de leurs parties prenantes primaires et secondaires afin de s'assurer que leurs intérêts soient satisfaits.

APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS

Les contraintes d'espace ne nous permettent pas de présenter l'ensemble des mécanismes utilisés par les quatre PME étudiées pour assurer la satisfaction de leurs parties prenantes, que celles-ci soient primaire ou secondaires. Nous avons davantage étudié la construction de leurs comités de gestion et de direction pour constater que celle-ci est spécifique à chaque entreprise. On s'éloigne ainsi du modèle traditionnel de gouvernance où les comités sont

structurés de façon comparable et principalement pour «réfléter» les intérêts financiers des actionnaires. Sur le plan théorique, cette étude nous apprend que les parties prenantes secondaires tels que les groupes religieux dans le cas de C4, et les groupes environnementaux et les citoyens pour C3, ont une influence déterminante sur la composition des comités internes, alors que les clients demeurent au cœur des préoccupations de tous les comités. L'influence des parties prenantes peut dépendre toutefois de la présence d'un actionnaire externe majoritaire comme le montre C3 qui opère selon des règles plus près de ce qu'utilisent les sociétés ouvertes. Sur le plan managérial, les résultats pourront aider les dirigeants d'entreprise à faire une gestion plus stratégique des parties prenantes clés afin de supporter leur prise de décision ; et constituer des pistes utiles pour les conseillers qui accompagnent les PME dans la construction de leurs mécanismes de gouvernance afin de s'assurer de la collaboration des différents détenteurs d'enjeux à la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Banham, H., & He, Y. (2010). SME governance: Converging definitions and expanding expectations. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 77-82.
- Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Journal of Small Business Economics*, 29, 295-308.
- Cerrada, K. et 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 P.M.E.* vol.19, 3-4,163-193.
- Dohnalová, Z., Zimola, B. (2014). Corporate Stakeholder Management, *In Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, 879-886.
- Franco, M. et H. Haase (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. vol. 6, 503-521.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine*, 122-124.
- Jensen M., Meckling W. (1976), "Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Monks, R.A.G., Minow, N. (2004). *Corporate Governance*, 3rd edition, Oxford, Blackwell Publishing, 564p.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall, Great Britain.
- Newby R., Watson J., Woodliff D. (2002) « Developing an instrument to examine the goals of SME owner-operators », *Small Enterprise Research*, vol. 19, p. 74-95.
- Todd, L., Leask, A., Ensor, J. (2017) Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management, *In Tourism Management*, vol.59, 494-509.
- Torres, O., et Julien, P.-A. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355.