

La gouvernance des PME au service de la performance et de la création de valeur : Etude exploratoire

A scoping study of performance and value creation through SMEs governance

Mme. EL MIZANI Manal

Doctorante FSJES Casablanca – Université Hassan II

Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

elmizani.manal@gmail.com

Mme. EL BRAK Ijlal

Doctorante FSJES Casablanca – Université Hassan II

Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

el.ijlal@gmail.com

Pr. BENLAKOUIRI Abderrahim

PH EST Casablanca – Université Hassan II

Equipe de recherche Contrôle de Gestion et Processus Décisionnels

benlakouiri.uh2@gmail.com

Résumé

Le propos de ce papier est de présenter une tendance récente de la gouvernance au niveau de la petite et moyenne structure, coalisée entre performance et création de valeur. Dans un premier temps, le présent article va essayer de mettre en exergue la relation qui existe entre la gouvernance de la PME, la performance et le processus de création de valeur à partir des données de la littérature, pour enchaîner par la suite avec une étude qualitative exploratoire portant sur deux PME marocaines opérant dans le secteur industriel.

Les résultats révélés par cette étude pourraient permettre de suggérer des pistes pour des recherches futures.

Mots-clés :

Gouvernance d'entreprise, PME, performance, création de valeur, étude exploratoire.

Abstract

The main purpose of this paper is to present a recent trend of governance in SMEs related to performance and value creation. Initially, this contribution attempts to show the relation between governance of SMEs, performance and the process of value creation through a broad review of literature, to chain later with a study set up by two cases of Moroccan SMEs operating in industrial sector.

The findings of this survey may be used to suggest some tracks for future research.

Keywords:

Corporate governance, SMEs, performance, value creation, scoping study.

Introduction

La gouvernance d'entreprise est restée pendant longtemps un concept monopolisé par la grande entreprise. Négligeant ainsi, un pan entier et numériquement dominant : La PME. Adaptabilité, réactivité, flexibilité..., les entreprises à petite dimension sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus qui la distingue de la grande entreprise, et qui l'éloigne de toute hypothèse stipulant qu'il s'agit d'une miniature, ou d'un modèle réduit de celle-ci.

Au plan national, la PME remplit une fonction économique pérenne qui se justifie par la capacité de ce maillon à être un véritable levier de croissance et un facteur de développement incontestable du tissu économique.

De là, il apparaît propice de mettre en place un système de gouvernance conforme aux spécificités de la petite et moyenne entreprise.

Force est ainsi, de se pencher davantage sur la pratique d'un tel système appliqué à la PME en quête de performance tout en tenant compte de ses particularités.

L'objet de ce travail consiste à répondre à la problématique suivante : **Comment les mécanismes de gouvernance peuvent-ils contribuer à améliorer la performance de la petite et moyenne entreprise et à créer de la valeur pour celle-ci ?** Plus précisément, il s'agit de démystifier les particularités d'un dispositif de gouvernance au niveau d'une petite et moyenne structure, de discuter des rôles de ses organes et de leurs effets sur la performance, et ainsi montrer l'importance de ces mécanismes dans le processus de création de valeur

Notre plan est scindé en trois parties. Après avoir, dans un premier temps, présenté une revue de littérature sur la gouvernance d'entreprise, nous nous focalisons sur les PME. Ensuite, nous analyserons l'impact des mécanismes de gouvernance de ce type d'entreprise sur la performance d'une part, et sur la création de valeur d'autre part, pour conclure avec une synthèse sur les résultats obtenus à partir de l'étude exploratoire menée sur deux PME marocaines opérant dans le secteur industriel.

1. Revue de littérature sur la gouvernance des PME

1.1. Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un sujet très en vogue, devenue le centre d'intérêt de tous les agents économiques de par son essence et son rôle.

Le terme de gouvernance, omniprésent dans la littérature, est défini aujourd'hui de manière très diverse. Selon Shleifer et Vishny (1997) « la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer sur la rentabilité de leur investissement ». Dans un sens plus large, Charreaux (1997) définit la gouvernance d'entreprise comme « 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 ». Pour Gomez (2001) le vocable 'gouvernance d'entreprise' désigne « l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitime les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie ». En 2004, l'OCDE considère la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires, d'une part, et les autres parties prenantes, d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise ». Cette définition a été reprise en 2008 par le Code Marocain des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

Ces acceptions de la gouvernance recensées dans la littérature s'accorde à dire que la gouvernance d'entreprise constitue un ensemble de principes visant à concilier les intérêts, à gouverner l'équilibre entre les diverses parties prenantes de l'entreprise et, en particulier, à veiller au contrôle et à la répartition des pouvoirs. Plus précisément, elle vise à favoriser l'atteinte des objectifs conformes aux intérêts de la société et des actionnaires.

La gouvernance d'entreprise, considérée comme un système selon lequel les firmes sont dirigées et contrôlées, et dont l'objectif principal est de minimiser les coûts d'agence qui résultent de l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires (approche actionnariale) et de concilier les intérêts de toutes les parties impliquées dans l'entreprise (approche partenariale), joue un rôle clé dans la gestion des conflits d'intérêt potentiels et dans la prévention des abus de pouvoir de nature à faire prévaloir les intérêts particuliers sur l'intérêt social.

L'exercice de la gouvernance des grandes entreprises pourrait également être appliqué à la PME, élément auquel nous accorderons un intérêt particulier dans ce qui suit.

1.2. Gouvernance des PME

Les PME forment l'essentiel du tissu économique dans la majorité des pays du monde. Nonobstant, le terme de gouvernance est très souvent employé pour les grands groupes que pour ceux à petites et à moyennes dimensions, pour la simple et bonne raison que les PME représentent des particularités différentes (Brouard et Di Vito, 2008) : Structure simple, ressources pauvres, proximité des marchés et des parties prenantes, réunion entre le pouvoir et la propriété, sont des caractéristiques spécifiques qui distinguent les PME des grandes entreprises. Cette distinction a poussé certains auteurs à proposer des définitions plus conformes et plus adéquates au cas de la PME.

La gouvernance dans les PME pourrait se définir, selon Ménard (1994), comme étant « l'ensemble des procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière ». Melin et Nordqvist (2000), quant à eux, conçoivent la gouvernance dans les PME, notamment celles dont le capital est à dominante familiale, comme étant « un ensemble de processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs ».

On peut, donc, remarquer à travers ces définitions l'absence de la question du conflit d'intérêt entre les différentes parties prenantes dans le cas de la PME contrairement à la grande entreprise. L'absence de cette notion est justifiée par le fait 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). En outre, les problèmes de l'asymétrie informationnelle et l'aversion au risque sont peu occurrence voire ils ne se posent plus étant donné que les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés et/ou presque identiques (Corbetta et Salvato, 2004 ; Davis, Schooman et Donaldson, 1997 ; Williams, 2006).

Ceci dit, le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de leurs activités mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise et prendront par conséquent les décisions

nécessaires au bien de la PME, et ce, afin d'augmenter la valeur de celle-ci et d'assurer sa performance financière et non financière.

1.3. Les mécanismes de gouvernance dans les PME

L'objectif de la gouvernance est de mettre en place des dispositifs disciplinaires pour maximiser la richesse économique de l'entreprise à travers la protection, d'une part, de l'apport des actionnaires, et d'autre part, de l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes (Charreaux, 2000). Ces dispositifs appelés mécanismes de gouvernance sont non seulement applicables aux grandes entreprises mais peuvent aussi être mobilisés par les PME de façon spécifique. Ceux-ci se répartissent en mécanismes de gouvernance internes et externes.

1.3.1. Les mécanismes internes

Dans le cadre d'une PME, la majorité des administrateurs sont actionnaires (Charreaux, 1998). Toutefois, ces derniers ont mis en place des mécanismes internes variés afin de contrôler et de surveiller le dirigeant (dans le cas d'une dissociation entre la propriété et le contrôle). On retient notamment : le conseil d'administration, les régimes de rémunération, les conseils consultatifs et de famille, etc... Mais le principal organe de contrôle, complémentaire aux mécanismes externes, reste le conseil d'administration. Le rôle du conseil est multifonctionnel. Il s'agit de l'administration de l'entreprise commençant par l'élaboration des stratégies, regagnant certains rôles de surveillance et de contrôle des administrateurs, jusqu'à contrôler les décisions importantes qui conditionnent la vie de la PME (Van Gils et al, 2006).

1.3.2. Les mécanismes externes

Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux PME, qui englobent principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux (Charreaux, 1998), ont un rôle de surveillance du dirigeant afin de réduire son comportement opportuniste (toujours dans le cas d'une séparation entre la propriété détenue par les actionnaires et le contrôle détenu par les dirigeants de la PME).

Parmi ces procédés externes, on peut citer : le marché financier qui a pour rôle de contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires. Or, ce mécanisme ne peut jouer pleinement son rôle sauf dans le cas où la PME ouvre son capital aux actionnaires. De même,

le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. Ce mécanisme est opérationnel pour les PME dans le cas où il y a dissociation entre actionnaires et dirigeants. Par ailleurs, la réglementation légale, mécanisme externe parmi d'autres, a pour but de protéger les intérêts des différentes parties. A titre d'exemple, le droit des sociétés pour les actionnaires minoritaires ou le droit de travail pour les salariés. Les PME, dans ce cas, sont contraintes de respecter ces lois et de s'y conformer.

2. Performance et création de valeur : quel lien avec la gouvernance des PME ?

2.1. Cadre conceptuel : performance et création de valeur

S'il y a bien deux thèmes qui ont obsédé tant la littérature que les pratiques de management au cours des deux dernières décennies, ce sont ceux de la performance et de la création de valeur l'entreprise.

Dans le domaine de la gestion, la notoriété des deux concepts ne s'est pas accompagnée d'une clarification de définition et des ambiguïtés persistent.

En termes de performance, malgré tous les travaux dont elle a fait l'objet, elle reste toujours un concept large et souvent imprécis. Les confusions entourant sa définition traduisent des approches divergentes menées par différents chercheurs (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ; etc ...)

D'après Bourguignon A. (1995), la performance est identifiée selon trois principaux sens, à savoir : la performance succès, la performance résultat et la performance action.

- La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs.
- La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès. Elle est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé, approche retenue jusqu'alors en contrôle de gestion.
- La performance-action est un processus et "non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps" (Baird L., 1986). Cette performance « inclut les résultats mais aussi les activités et les tâches à accomplir » (Bourguignon, 1995 ; p.64).

En somme, et toujours selon le même auteur (Bourguignon, 1995 ; p.934) la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et

la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....».

Bouquin (2004), quand à lui, la performance s'articule autour de trois « E », à savoir, l'Economie qui consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'Efficiency qui vise à atteindre les objectifs pré-tracés avec un coût réduit, et l'Efficacité qui est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis par l'entreprise.

Par ailleurs, la notion de création de valeur ne fait que se développer en confirmant à chaque fois sa place centrale dans le fonctionnement des entreprises. Selon Wirtz (2005), la création de valeur est décrite comme étant une rentabilité de l'entreprise supérieure au coût du capital. Au sens plus large, une recension d'écrits montre que celle-ci est comprise comme le processus qui restitue aux parties prenantes des avoirs qu'elles jugent importants (Charreaux et Desbrières, 1998), elle est le retour sur investissement perçu par les actionnaires dans une approche financière (Ittner et Larcker, 1998 ; Vatteville, 2008) ou encore le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel dans une perspective stratégique.

De façon plus analytique, il convient de dire que la création de valeur représente un atout généré par la mise en œuvre d'une stratégie par l'entreprise afin de répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, d'atteindre un avantage concurrentiel sur le marché, de générer du profit et d'assurer sa pérennité.

En synthèse, les vocables performance et création de valeur, devenues les pierres philosophales des managers, investisseurs, analystes et opérateurs financiers, sont souvent associés à la grande entreprise. Toutefois, la nécessité de ces deux concepts pour les PME commence à prendre place.

2.2. La relation entre la gouvernance des PME et la performance

La relation entre la gouvernance et la performance d'entreprise est largement discutée dans la littérature. Cependant, les études portant sur cette relation ont présenté des résultats divergents. En effet, De Jong et al. (2002) ont tenté d'appréhender ce lien à travers une revue de littérature, et ont conclu que le rapport gouvernance - performance peut être positive, négative ou inexistant.

La gouvernance, comme variable explicative de la performance, est souvent expliquée à travers les mécanismes de gouvernance.

Dans le cadre des PME, objet de notre papier, le lien entre le système de gouvernance et la performance est expliquée par deux mécanismes : le conseil d'administration et la structure de propriété.

Le conseil d'administration, élément clé de la gouvernance, permet d'affecter la performance des PME à travers différentes dimensions, en l'occurrence, la taille et la composition de celui-ci. Les travaux de Bennett et Robson (2004) ont montré que la taille du conseil d'administration a une influence importante sur les stratégies d'innovation. Dans ce sens, le passage d'une direction unique à un conseil plus grand constituerait une transition importante pour les PME. Autrement dit, l'agrandissement d'une équipe de direction serait susceptible d'améliorer leur performance. Concernant la composition du conseil d'administration, Liang et Li (1999), à travers les résultats de leur enquête menée sur un échantillon de 228 PME à Shanghai et en Chine, affirment que la présence d'administrateurs externes est associée positivement avec une production élevée et une performance meilleure. En effet, les administrateurs externes ont pour rôle de superviser les intérêts de la direction de manière plus efficace que les administrateurs internes, et ce, par l'augmentation de la capacité du conseil à être objectif en termes de contrôle. Par voie de conséquence, la présence de ce type d'administrateurs pourrait être un instrument pertinent pour susciter un retour sur investissement important.

En outre, la structure de propriété constitue un mécanisme de gouvernance aussi important que le conseil d'administration. Ce dernier vise à converger les intérêts des administrateurs et des actionnaires ce qui permet d'atténuer les problèmes d'agence. Jensen et Meckling (1976) ont abouti, à travers leur étude, que la propriété managériale affecte positivement la performance des PME. Ceci dit, plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante plus la divergence d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants est faible et plus les conflits et donc les problèmes d'agence sont réduits. Dans le même ordre d'idée et en se basant sur un échantillon de 207 PME en Grande Bretagne, O'Regan et al. (2005) ont démontré que les entreprises avec des propriétaires dirigeants sont plus compétitives et plus performante que les PME professionnellement contrôlées.

En somme, on remarque que la présence d'une gouvernance au sein des entreprises, les PME en particulier, donne lieu à plusieurs avantages convergeant tous vers la réalisation de la performance.

2.3. La gouvernance des PME, pierre angulaire de la création de valeur

Le concept de création de valeur fait apparaître des approches plutôt centrées sur les grandes entreprises (Albouy, Gloaguen, Neveux, 1999). Cependant, l'intérêt d'une évaluation de la création de valeur en contexte PME se pose moins, du fait que le propriétaire de l'entreprise en soit aussi, bien souvent, le dirigeant.

Parmi les leviers stratégiques pouvant contribuer de façon significative au processus de création de valeur, on trouve la gouvernance des entreprises via ses organes. Ceux-ci présentent un moyen incitant le dirigeant à poursuivre un objectif de création et de maximisation de la valeur.

Dans ce sillage, un organe de gouvernance est un mécanisme responsable non seulement de la protection des intérêts des actionnaires de l'entreprise mais aussi de la performance et de la création de valeur.

Nous présenterons dans ce travail deux mécanismes de gouvernance susceptibles de contribuer à la création de valeur de la PME, à savoir : le Conseil d'administration et la structure de propriété.

Le conseil d'administration est perçu comme un mécanisme fondamental pour la mise en œuvre d'une gouvernance adoptée. Fama (1980) et Fama & Jensen (1983) attribuent deux principales fonctions au conseil : passer en revue et ratifier les décisions d'investissement à long terme, et ainsi contrôler la performance des cadres supérieurs. Pour atteindre ses objectifs, le conseil d'administration doit avoir une composition adéquate.

A cet égard, Fama (1980) stipule que l'insertion de directeurs externes peut améliorer l'indépendance et la qualité du contrôle. De surcroît, Cotter et al. (1997) affirment que l'augmentation de dividendes d'actionnaires est conditionnée par la forte présence de directeurs indépendants. De plus, Schiehl et Bellavance (2009) soutiennent que les directeurs indépendants promeuvent mieux la création de valeur dans les petites et moyennes structures contrairement aux internes.

En dépit de tous ces arguments, la création de valeur constitue l'ultime objectif de tout dirigeant d'entreprise. Pour y parvenir, elle doit fortement être tributaire de la présence d'un conseil d'administration indépendant.

Plusieurs mesures menant à la création de valeur en PME sont établies par la gouvernance. La concentration du capital, facteur clé de la structure de propriété, constitue un élément crucial pour l'atteinte de cet objectif.

En effet, Mayéglè (2010) soutient que la concentration de propriété est favorable à l'exercice d'un contrôle efficace par les actionnaires. Un actionnaire ayant une position significative au sein de l'entreprise est incité à investir dans le contrôle de gestion de celle-ci, ce qui lui permettra de détenir une part substantielle en termes de dividendes. Dans cette perspective, les études Ross (1977) et Chen (2001) ont montré que la concentration de capital et la présence d'un actionnaire principal dans une PME a un impact positif sur la création de sa valeur.

En définitive, nous pouvons déduire que plus le capital détenu par la PME est concentré, plus celle-ci devient rentable, ce qui impacte positivement la création de sa valeur.

3. Méthodologie de recherche et résultats

3.1. Choix de l'échantillon

La population considérée dans cette étude est la PME dans le contexte marocain. Nous nous sommes basés sur la définition de la PME marocaine.

- Aperçu sur les PME marocaines

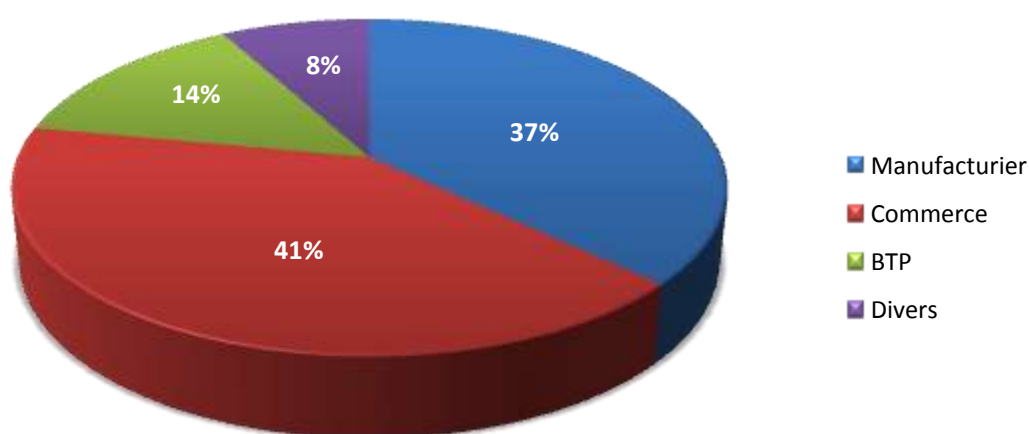
Dans le contexte marocain, un éventail de définitions s'est succédé. Avant 2002, les PME n'avaient pas de définition officielle et l'accent était plutôt focalisé sur les PMI. En juillet 2002, et dans un souci d'harmonisation, une charte relative aux PME¹ a vu le jour ayant pour objectif la mise en place d'une définition officielle de la PME marocaine. Cette définition tient compte de trois principaux critères : la gérance de l'entreprise, l'effectif et le chiffre d'affaires. Une nouvelle définition a été validée au cours de l'année 2012. Dans ce cadre, est qualifiée comme PME, toute entreprise ayant un effectif inférieur à 200 employés permanents et un CA se situant dans un intervalle de trois à cent soixante quinze millions de dirhams (ANPME, 2013).

¹La Charte de la PME, instituée par la loi 53-00, publiée en date du 23 juillet 2002.

- Présentation de l'échantillon

La méthodologie mise en œuvre est de type qualitatif. Nous avons choisi de travailler sur deux cas de PME marocaines opérant dans l'industrie manufacturière en raison de la prédominance du secteur après le commerce dans l'économie marocaine. La première est une PME opérant dans le secteur Agroalimentaire alors que la deuxième est spécialisée dans le Textile.

Figure : Répartition des PME par secteur d'activité



Source : Rapport CDVM - Le financement des PME au Maroc

La collecte des données a été réalisée par des entretiens semi-directifs avec le PDG et le directeur financier et administratif des deux entreprises. Des données issues de sites internet et documents produits par les deux entreprises ont été aussi utilisées dans notre étude.

Tableau : Présentation synthétique des deux PME étudiées

	Entreprise 1	Entreprise 2
Date de création	1981	1989
Statut	S.A.R.L	S.A.R.L
Activités	Fabrication de denrées alimentaires	Textile - Habillement
Effectif	96	83
Chiffre d'affaires en MDH	$10 < CA \leq 175$	$10 < CA \leq 175$
Présence d'un organe de gouvernance	Oui	Oui

Source : Elaboré par l'auteur

Le guide d'entretien que nous avons réalisé a été structuré autour de cinq axes principaux :

- a. Identification de l'entreprise : les informations générales sur l'entreprise (statut, activités, chiffre d'affaires, effectif, ...).
- b. Questions relatives aux caractéristiques du mode de gestion : les informations sur le CA (composition, fonctions, qualifications, degré d'indépendance, ...).
- c. Questions relatives à la structure de propriété : les informations relatives au type de structure (actionnariat familial, pratiques managériales, ...).
- d. Informations relatives à la performance de l'entreprise : l'influence du conseil d'administration et de la structure de propriété sur la direction de l'entreprise et ses résultats.
- e. Informations relative à la création de valeur de l'entreprise : l'influence des mécanismes étudiés sur le processus de création de valeur.

3.2. Interprétation des résultats

A la lumière de l'exploitation des données, trois mécanismes ressortent positivement associés à la performance et à la création de valeur : la propriété du capital, l'indépendance et la taille du conseil.

Pour le premier mécanisme, nous avons remarqué que la structure familiale peut exercer une pression sur les dirigeants afin de maximiser la valeur de l'entreprise, ce qui revient à dire que plus la concentration du capital augmente, plus la valeur de l'entreprise s'améliore.

Par ailleurs, dans la majorité des PME, les décisions sont prises par le PDG. En son absence, et même en cas d'urgence, la prise de décision n'est aucunement déléguée. Toutefois, notre étude a porté sur les entreprises qui disposent d'un organe de gouvernance. Les deux entreprises sélectionnées détiennent un conseil consultatif qui se réunit d'une manière permanente et où les décisions stratégiques sont prises. Au niveau de ce conseil, nous avons retenu deux mécanismes à savoir l'indépendance et la taille.

En ce qui concerne le mécanisme d'indépendance du conseil, nous avons constaté que la présence d'administrateurs externes a un effet positif non seulement sur la performance des PME mais aussi sur le processus de création de valeur. En effet, selon le témoignage des interviewés, l'ajout d'administrateurs externes a permis de :

- Faire abstraction de l'émotivité pour les membres de la famille dans les décisions à prendre ;
- Amener une expertise, un regard extérieur neuf et une expérience plus complète pour prendre des décisions majeures pour la croissance et la continuité de l'entreprise ;
- Ajouter une crédibilité à l'entreprise vis-à-vis de son environnement externe.

Partant de ces constats, les administrateurs externes d'un conseil permettent de garantir une gestion plus efficace et, par conséquent, aboutir à une meilleure performance et à une création de valeur accrue.

Pour ce qui est du dernier mécanisme, la taille du conseil, plusieurs auteurs (Pearce et Zahra, 1992 ; Haleblan et Finkelstein, 1993 ; Dalton, Daily, Johnson et Ellstrand, 1998) perçoivent l'avantage d'un conseil élargi. Dans ce sens, un conseil formé de 4 à 7 membres garantit le bon fonctionnement de l'entreprise. Les résultats de notre étude sont conformes à cette littérature. Les deux PME sélectionnées ont un conseil consultatif composé de 4 membres au minimum. Cette situation conjuguée avec la présence d'actionnaires externes injectent une nouvelle dynamique de performance et constitue un levier incontournable pour la création de valeur.

Conclusion

Dans cette communication, nous avons essayé d'analyser la relation entre les mécanismes de gouvernance de nature interne et la performance d'une part, et le processus de création de valeur, d'autre part, dans la Petite et Moyenne Entreprise.

Nous avons conclu, dans un premier point, que la relation entre la gouvernance et la performance des PME apparaît opportune dans la mesure où leur structure de propriété reflète un actionnariat concentré voire confondu avec la direction de l'entreprise et leur conseil d'administration agrandi avec la présence d'administrateurs externes.

Dans ce sillage, Charreaux (2000) a précisé que l'efficacité d'un système de gouvernance est appréciée en référence à sa capacité à conduire la performance.

Dans un second point, il s'est avéré que la présence de directeurs indépendants ou externes dans le conseil d'administration a une relation significative avec la création de valeur dans la PME. A fortiori, ceux-ci apportent une expertise certifiée et des compétences spécifiques nécessaires par l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques de rentabilité et de pérennité. Il a été confirmé par la suite que plus une structure de propriété est concentrée, plus la rentabilité est importante ce qui contribue positivement à la création de valeur.

En dépit de tous ces arguments, notre recherche permet déjà de poser des bases à de futures recherches plus spécifiques et d'attirer l'attention sur l'importance de la prise en considération des PME dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

Bibliographie

Albouy, M. (1999) « Théories, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.

Bennett, J.R. et Robson, P. J. A. (2004), « Le rôle de la confiance dans le contrat et conseils d'approvisionnement de l'entreprise », *Cambridge Journal of Economics*.

Bescos, P., Dobler P., Mendoza, C. et Naulleau, G. (1993), « Contrôle de gestion et management », Montchrestien, 2^{ème} édition.

Bessire, D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Septembre, p. 127-150.

Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, p. 61-66 & p.934.

Bouquin, H. (2004), « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, p. 508.

Brouard, F. et Di Vito, J. (2008), Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 Octobre.

Caby, J. et Hirigoyen, G. (2001), « La création de valeur de l'entreprise », *Economica*.

Charreaux, G. (1998), « Gouvernance des PME-PMI », Paris, *Economica*.

Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, p. 57-88.

Charreaux, G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du financier*, p. 8-17.

Chen, J. (2001), « Ownership Structure as Corporate Governance Mechanism: Evidence from Chinese Listed Companies », *Economics of Planning*, p.53-72.

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*, p.777-783.

Corbetta, G. & Salvato, C. A. (2004), « The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All ? », *Family Business Review*, p.119-134.

Cotter, J., Shivdasani, A. & Zenner, M. (1997), « Do Independent Directors Enhance Target Shareholder Wealth during Tender Offers ? », *Journal of Financial Economics*, p. 195-218.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., & Johnson, J.L. (1998), « Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance », *Strategic Management Journal*, p. 269-290.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997), « Toward a Stewardship Theory of Management », *Academy of Management Review*, p. 20-47.

De Jong, A., Gispert, C., Kabir, R. & Renneboog, L. (2002), « International Corporate Governance and Firm Performance: An Empirical Analysis », Second Draft, May.

Fama, E. et Jensen, M. (1983), « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. N°26, p. 301-326.

Gomez, P.-Y. (2001), « La république des actionnaires, le gouvernement d'entreprise entre démocratie et démagogie », *La Découverte & Syros*.

Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993), « Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion », *Academy of Management Journal*.

Huse, M. (2000), « Boards of directors in SMEs: a review and research agenda », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. N°4, p. 271-290.

Jensen, M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. N°4, p. 305-360.

Karim, K. (2016), « Performance Financière des PME et pratiques des Mécanismes de Gouvernance : Cas de PME Marocaines Industrielles », *Revue Des Etudes Multidisciplinaires En Sciences Economiques Et Sociales*, Vol. N°2 Juillet.

Karoui, L. et Ben-Hafeid, C. (2012), « Les organes de gouvernance dans les PME : Des mécanismes de création de valeur », 11^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

Mayéglè, F.X. (2010), « Mutations des politiques de gestion et création de valeur », *Harmattan*, p. 197.

Ménard, C. (1994), « La nature de l'innovation organisationnelle », *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro exceptionnel "Economie Industrielle : développements récents", p. 173-192.

Melin, L. & Nordqvist, M. (2000), « Corporate governance processes in family firms – the role of influential actors and the strategic arena », *Proceedings of the ICSB World Conference 2000, Brisbane, Australia, Juin*.

Moungou Mbenda, S.P. et Edson Niyonsaba Sebigunda, E. (2015), « Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: une évaluation empirique en contexte camerounais », *Revue Internationale des PME*, Volume 28, Vol. N°1, p. 57-86.

Neveux, D. (1999), « La création de valeur : Une nouvelle relation à l'actionnaire », L'actualité fiduciaire, N° 830.

Lebas, M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août, p. 66-71.

Liang, N. et Li, J. (1999), « Structure du conseil d'administration et le rendement des entreprises: nouveaux éléments probants provenant des entreprises privées de la Chine », Document présenté à l'Académie de la Conférence annuelle de gestion, Chicago, Etats-Unis, Août 7-10.

OCDE (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise », www.oecd.com

O'Regan, N., Sims, M., and Ghobadian, A. (2005), « High performance: ownership and decision-making in SME », *Management Decision*, Vol. N°43, N°3.

Pearce, J.A., et Zahra, S.A. (1992), « La composition du conseil dans une perspective de contingence stratégique », *Journal of Management Studies*, Vol. N°29.

Ross, S.A. (1977), « The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach », *Bell Journal of Economics*, Vol. N°8, p. 23-40.

Schiehll, E. & Bellavance, F. (2009), « Boards of Directors, CEO Ownership, and the Use of Non-Financial Performance Measures in the CEO Bonus Plan », *Corporate Governance: An International Review*, Vol. N°17, p. 90-106, January.

Shleifer, A., Vishny R.W. (1997), « A Survey of Corporate Governance », *The Journal of Finance*, Vol. N°52, Juin, p. 737-783.

Teller R. et Hoarau, C. (2005), « Création de valeur et management de l'entreprise », *Entreprendre*, Vuibert.

Van, G., Heuvel, J., & Voordeckers, W. (2006), « Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance », *Corporate Governance: An International Review*, p. 467-485.

Vatteville, E. (2008), « La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ? », *Management & Avenir*, p. 88-103.

Williams, P. (2006), « A helping hand with IT governance », *Computer Weekly*, p. 26-27

Wirtz, P. (2005), « Meilleures Pratiques de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*.