

## **La gouvernance d'entreprise et la petite et moyenne entreprise marocaine : Élément de réflexion**

## **Corporate governance and Moroccan small and medium-sized enterprises: An element of reflection**

**TOUMI SAID**

Doctorant

École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)

Maroc

**saidttoumi@gmail.com**

**KABBAJ SMAIL**

Enseignant chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (LRPFG)

Maroc

**Kabbaj\_69@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 15/10/2019

**Date d'acceptation :** 04/12/2019

**Pour citer cet article :**

Toumi S., Kabbaj S. (2019) « La gouvernance d'entreprise et la petite et moyenne entreprise marocaine : Élément de réflexion », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 146 - 170

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594641>

### Résumé :

Dans cette dernière décennie, la problématique de gouvernance d'entreprise a suscité l'intérêt des chercheurs. Elle a pour objectif de protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

Les PME représentent plus de 90% du tissu de l'économie marocaine, elles jouent un rôle important dans la création d'emploi et le développement de l'économie marocaine. En revanche, Malgré les efforts consentis par les pouvoirs publics, ces entreprises n'arrivent pas à franchir le stade des grandes entreprises. Le code de gouvernance spécifique aux PME est censé les aider à se développer, mais les résultats de quelques études montrent que leur croissance dépend des facteurs hors de leur contrôle et qui ne sont pas en relation avec la gouvernance d'entreprise. L'objectif de cet article est d'apporter une analyse des contraintes des PME sur la base des travaux antérieurs et aussi de montrer le rôle que pourrait jouer la gouvernance dans leur développement.

**Mots-clés :** Gouvernance d'entreprise ; principes de gouvernance ; théories contractuelles de la gouvernance ; PME ; croissance

### Abstract:

In the last decade, the issue of corporate governance has attracted the interest of researchers. The objective of corporate governance is to protect the interests of the company's stakeholders.

SMEs represent more than 90% of the fabric of the Moroccan economy, they play an important role in job creation and the development of the Moroccan economy. On the other hand, despite the efforts made by the public authorities, these companies do not manage to reach the stage of large companies. The SME-specific governance code is supposed to help them develop, but the results of some studies show that their growth depends on factors beyond their control and that are not related to corporate governance. The objective of this article is to provide an analysis of the constraints of SMEs on the basis of previous work and also to show the role that governance could play in their development.

**Keywords:** Corporate Governance; Governance Principles; Contractual Theories of Governance; SMEs; Growth

## INTRODUCTION

Le tissu de l'économie marocaine est composé de plus de 90% des petites et moyennes entreprises (PME), ces entreprises n'arrivent pas à franchir le stade des grandes entreprises malgré les efforts consentis dans ce sens par les pouvoirs publics à travers des stratégies et des programmes d'aides alors que ces petites et moyennes entreprises peuvent jouer un rôle important dans la création d'emploi et participer dans la croissance de l'économie marocaine.

Le financement peut être le principal obstacle qui fait face au développement des PME, elles sont vues comme de faible organisation où une seule personne est chargée de plusieurs tâches où la forte présence des liens de parenté dans la structure de ces PME.

La structuration de ces entreprises va, sans doute, renforcer leur crédibilité chez les bailleurs de fonds même si cela reste un objectif difficile vu la composition de ces entreprises, elles sont généralement de type familiale.

Suite à des dysfonctionnements dans le système de gestion dans des grandes sociétés et vu les conséquences économiques et sociales de ces défaillances, la gouvernance d'entreprise est conçue comme la solution à ces dysfonctionnements, en effet, la gouvernance d'entreprise est basée sur des principes sensés minimiser les risques d'une défaillance du système de gestion de l'entreprise, en d'autres termes, la gouvernance d'entreprise cherche à protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise tout en gardant la société en vie.

Plusieurs théories sont intéressées à l'étude et l'explication de la gouvernance d'entreprise, en effet, la théorie contractuelle de la gouvernance a analysé la firme comme étant des nœuds de contrats entre les différents acteurs et que ces contrats minimisent les coûts d'agences et de transactions (l'efficacité organisationnelle). La théorie de l'enracinement qui montre que les dirigeants peuvent utiliser leurs positions pour rendre les autres partenaires de l'entreprise dépendant des ressources qu'ils ont sous leur contrôle (l'inefficacité organisationnelle). L'approche partenariale qui définit la firme comme une équipe de production dans laquelle l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise participent dans la création de la valeur, et la théorie cognitive qui se focalise sur la construction des compétences et sur les capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. La mise en place des pratiques de la gouvernance d'entreprise peuvent aider les PME à dépasser leurs contraintes et réaliser un développement durable de leur activité.

Le Maroc et en l'occurrence de plusieurs pays, a mis en place un code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (formulé par la commission nationale de gouvernance

d'entreprise) et qui est inspiré des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Ledit code a vu le jour en Mars 2008, il était destiné aux grandes sociétés et particulièrement celles cotées à la bourse de Casablanca. Des versions de ce code ont vu le jour et qui visent les différents types d'entreprises (entreprises et établissements publics, PME et entreprises familiales).

L'objectif de cet article est de mettre en lumière quelques éléments qui peuvent booster le développement des PME marocaines. Cet article cherche, entre autres, répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principes de la gouvernance d'entreprise ?
- Quels sont les modes de gouvernance ?
- Quel est l'état des lieux des PME marocaines ?
- Quels sont les recommandations du code spécifique de bonne gouvernance des PME et entreprises familiales ?
- La mise en place des pratiques de gouvernance des PME est-elle la meilleure solution pour assurer un développement des PME ?

Pour répondre à ces questions, cet article commence tout d'abord par définir les deux concepts formant les piliers de cette recherche à savoir la gouvernance d'entreprise et la petite et moyenne entreprise, ensuite, les théories de la gouvernance seront abordées et en fin, une discussion sur la base des études antérieurs des contraintes des PME marocaines et le rôle de la gouvernance dans le dépassement de ces contraintes.

## **1. Cadre conceptuel**

Il est de coutume d'avant entrer dans le vif du sujet, de définir les concepts clés du sujet, dans notre cas, il s'agit d'essayer de définir la gouvernance d'entreprise (1) et la petite et moyenne entreprise (2).

### **1.1. La gouvernance d'entreprise**

La gouvernance d'entreprise reste un sujet intéressant et d'actualité, en revanche, les chercheurs ne sont pas d'accord sur une définition universelle. Dans ce qui suit, nous allons présenter quelques définitions de la gouvernance (1), après nous allons citer les principes de gouvernance d'entreprise (2) et enfin, nous allons présenter les modèles de gouvernance d'entreprise (3).

### 1.1.1. Définition

Étymologiquement, le terme gouvernance (Gobin, 2007) revient au 13<sup>ème</sup> siècle et vient de la même racine gouvernement, issu du Grec « kubernan », signifiant à l'origine « diriger un navire », qui a donné « kubernétique », « art de pilotage ». Le terme est passé dans le latin « gubernare » et a engendré « gouverner » et « gouvernement », « action de diriger » un pays. A la même période le terme « gouvernance » est utilisé comme synonyme au terme « gouvernement ».

Le développement épistémologique du concept de la gouvernance est lié à l'apparition de l'expression de la « corporate governance » et qui signifie littéralement « Système d'administration et de contrôle des entreprises » (Harakat, 2004).

Définir la gouvernance d'entreprise reste une tâche difficile vu la présence de plusieurs définitions et par conséquent l'absence d'une universelle. Le tableau ci-après présente les définitions les plus importantes de la gouvernance d'entreprise.

**Tableau 1. Récapitule des définitions de la gouvernance d'entreprise**

Auteur	Année	Définition de la gouvernance d'entreprise
Parrat F.	1999	Gouverner une entreprise : C'est de l'administrer et en assurer une conduite de politique (Parrat, 1999).
Commonwealth	1999	La gouvernance d'entreprise est défini à travers le leadership : Un leadership efficace ; Un leadership honnête ; Un leadership responsable et un leadership transparent et responsable (Commonwealth, 1999).
Cadbury S. A.	2003	Consiste à maintenir l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et communautaires (Cadbury, 2003).
L'OCDE		La structure de corporate governance précise la répartition des droits et responsabilités entre les divers acteurs de la vie de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les dirigeants, actionnaires et autres stakeholders.
Lacroix I. et St-Arnaud P.		La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques (Lacroix et St-Arnaud, 2012).
Charreaux	1997	L'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 2000).
Pesqueux Y	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Représentativité du conseil d'administration au regard de l'assemblée générale des actionnaires et à ces modalités de fonctionnement (Corporate governance).</li> <li>➤ La « gouvernance globale » et qui fait référence aux règles de nature institutionnelle et politique et des règles managériales</li> </ul>

		(Pesqueux, 2016).
Code marocain de GE	2008	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 (Code marocain de bonne gouvernance d'entreprise, 2008).

Source : Tableau élaboré par nos soins à partir des définitions

### 1.1.2. Principes de gouvernance d'entreprise

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), les principes de la gouvernance d'entreprise (OCDE, 2015) sont au nombre de six et qui sont :

➤ Mise en place des fondements d'un régime efficace de gouvernance d'entreprise ;

Pour mettre en place un système de gouvernance d'entreprise efficace, il faut instaurer un cadre juridique, réglementaire et institutionnel approprié et efficace. Ces réglementations doivent être flexible, prenant en considération les caractéristiques de chaque société et fondées sur le principe «Se conformer ou se justifier » (Fasterling et Duhamel, 2009).

Selon l'OCDE, un régime de gouvernance efficace doit prendre en considération que :

- Ses effets aides au bon fonctionnement de l'économie en générale
- Ses pratiques sont compatibles avec les principes de l'État de droit et de transparence
- Les pouvoirs publics ont pris toutes les mesures nécessaires pour que les réglementations soient appliquées et préservent l'intérêt général.
- La réglementation des marchés financiers favorisent une gouvernance efficace
- Des coopérations bilatérales et multilatérales sont bien renforcées.

➤ Droits et traitement équitable des actionnaires, et principales fonctions des détenteurs du capital ;

Un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les intérêts de tous les actionnaires et surtout les minoritaires et les étrangers. Les actionnaires ont le droit d'influencer la gestion de la société à travers l'exercice des droits fondamentaux d'un actionnaire comme le droit d'influencer la composition du conseil d'administration, de participer dans la modification des lois organiques de la société, d'être suffisamment informés sur la situation de la société.

Selon l'OCDE (2015), les droits élémentaires de l'actionnaire et qui sont au nombre de six, à savoir :

(1) de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres ;

- (2) de pouvoir céder ou de transférer des actions ;
- (3) d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes et significatives sur la société ;
- (4) de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ;
- (5) d'élire et de révoquer les administrateurs ; et
- (6) d'être associés au partage des bénéfices de la société.

Les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux doivent être à l'abri de tout risque d'abus de confiance par les dirigeants et le cas contraire, auront le droit d'engager des procédures juridiques et administratives.

- Investisseurs institutionnel, marchés boursiers et autres intermédiaires ;

Par ce principe, un régime de gouvernance d'entreprise doit instituer des incitations saines (OCDE, 2015) garantissant un bon fonctionnement des marchés et par conséquent contribuer à la bonne gouvernance.

Les investisseurs institutionnels doivent rendre publique – la politique de gouvernance d'entreprise – les informations concernant leur participation dans les sociétés et leur manière d'influencer la gestion de la société.

Pour les investisseurs agissant à titre fiduciaire comme les organismes de déplacement collectif, la communication des informations relatives aux solutions qui s'offrent aux dépositaires, des relevés de vote, l'exercice du droit de vote et la diffusion des informations sur la manière dont ils gèrent les conflits d'intérêts sont considérées des bonnes pratiques de gouvernance, en revanche, Les opérations d'initiés et les manipulations de marché doivent être interdites tout en renforçant les règles applicable en la matière.

- Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise ;

Les parties prenantes d'une entreprise sont l'ensemble des personnes qui ont apportés des ressources à l'entreprise, ces personnes peuvent être des apporteurs de capitaux, des créanciers, des salariés, des fournisseurs ou autres, elles ont jouées un rôle dans la survie de l'entreprise d'une manière ou d'une autre et elles ont le droit à la vie de la société tel qu'il est défini par le droit en vigueur ou par les accords mutuels.

Les droits des parties prenantes sont définis par les droits en vigueur, à titre d'exemple, les droits des parties prenantes au Maroc sont : la Loi n°78-12 modifiant et complétant la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes au Maroc, Code des obligations et des contrats

(promulgué par Dahir du 9 ramadan 1331 (12 août 1913) tel que modifié par la loi N° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques). Ces droits peuvent être aussi de nature contractuelle, c'est-à-dire les accords signés par l'entreprise et par conséquent elle doit les respecter.

Ce principe vise à protéger les parties prenantes, à leur réparer les dommages en cas de violation de leurs droits, à encourager la participation des salariés dans la gouvernance d'entreprise, à mettre à la disposition de ces parties prenantes des informations suffisantes, pertinentes et fiables et au temps opportun, à leurs permettre de dénoncer des pratiques illicites auprès du conseil de l'administration. Le but ultime de ce principe est de protéger les parties prenantes et cela va préserver la santé financière de la société.

➤ **Transparence et diffusion de l'information ;**

L'information est un élément très important, le détenteur des informations fiables, détient un pouvoir, détient un avantage par rapport aux autres, dans ce sens, le présent principe vient pour montrer l'importance de la diffusion de l'information aux différentes parties concernées. Ces informations sensées être fiables et au temps opportun et qui devront porter<sup>1</sup> sur la situation financière de l'entreprise, sa gouvernance, les évolutions futures ou sur toute information qui peut influencer la prise de décision. Ces informations doivent être fiables et établies selon les normes internationales.

➤ **Responsabilités du conseil d'administration.**

Selon l'OCDE, « Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires » (OCDE, 2015).

Les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, traitant équitablement tous les actionnaires et que leurs actions doivent être dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

---

<sup>1</sup> L'OCDE énumère les informations qui doivent être diffusées tel que : le résultat financier, le résultat d'exploitation, les objectifs de l'entreprise, les informations non financières, les principales participations.

### 1.1.3. Les modèles de gouvernance

Une recherche modeste dans la littérature de la gouvernance d'entreprise permet de distinguer deux modèles de gouvernance à savoir la gouvernance actionnariale ou le modèle shareholders et la gouvernance partenariale ou le modèle stakeholders (voir tableau ci-après).

**Tableau 3 – Les modèles de gouvernance d'entreprise**

Modèle	Caractère de l'économie	Rôle de l'actionnaire	Critère de décision
Modèle Anglo-saxon (modèle shareholders)	Le marché financier joue un rôle central dans le financement de l'économie	Primordial	Satisfaire l'actionnaire en termes de création de valeur ou de politique de dividendes
Modèle des pays d'Europe du Sud (modèle stakeholders)	L'Etat joue un rôle supérieur de redistributeur et de régulateur (Etat providence)	Quantité négligeable	Allégeance vis-à-vis de l'Etat et de l'administration
Modèle de l'Allemagne et du Japon	Modèle social : - Capitalistes-salariés en Allemagne - Unité nationale au Japon	- Cogestion - Système de protection des entreprises et de financement	Une culture nationale forte et un mix de solidarité et de rapports de forces sociaux

**Source :** Tableau élaboré par nos soins à partir de l'ouvrage « La dynamique de gouvernement d'entreprise », Richard B. et MIELLET D., éditions d'organisation, 2003, p.36-37.

En mars 2008, le Maroc a lancé le code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et qui est inspiré des bonnes pratiques de gouvernance de l'OCDE, ce code vise les sociétés cotées à la bourse des valeurs de Casablanca, il est annexé par des recommandations aux autres catégories d'entreprises comme les PME, entreprises familiales, établissement et entreprises publiques.

Le mode de gouvernance d'entreprise au Maroc est basé sur une approche partenariale public-privé, en effet, « le Code recommande à l'entreprise de veiller constamment à adopter une approche proactive et participative à l'égard des pouvoirs publics » (Le code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales, 2008).

### 1.2. La petite et moyenne entreprise

Après une présentation de la gouvernance d'entreprise, dans ce qui suit, sera le tour du deuxième concept formant les piliers de ce travail, en effet, dans un premier temps, nous allons essayer de définir la petite et moyenne entreprise (1) connue communément par PME,

dans un deuxième temps, nous allons présenter un état des lieux de la petite et moyenne entreprise (2) et enfin nous allons présenter la PME marocaine en chiffres (3).

### 1.2.1. Définition

La définition de la petite et moyenne entreprise (PME) reste une tâche difficile vu l'existence de plusieurs définitions et il n'y a pas une unanimité sur une définition universelle. Le rapport Bolton (1971) est très souvent cité comme un rapport précurseur en matière de la PME, il était élaboré dans les années 70 suite à la diminution du nombre de cette catégorie d'entreprise en Grande-Bretagne, il a défini la PME selon trois critères (Hoolandt, 2006) et qui sont :

- Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée
- Une part de marché relativement restreinte
- L'indépendance de la société

Julien et Marchesnay définissent la PME comme étant «une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie d'entreprise » (Hoolandt, 2006). Cette définition mis l'accent sur le rôle du coté humain dans le fonctionnement des unités de production et de distribution, sans le dirigeant ou le propriétaire, la vie de l'entreprise peut être mis en cause.

Selon l'article 2 des recommandations de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, « la catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ». C'est-à-dire que les PME sont les entreprises dont l'effectif est moins de 250 personnes et à condition que le chiffre d'affaires ne doive pas être supérieur à 50 millions d'Euros ou le total annuel du bilan ne dépasse pas 43 millions d'Euros.

### 1.2.2. La Petite et moyenne entreprise marocaine

La Loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise marocaine définit la PME comme « toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de

25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E » (Loi n° 53-00). En revanche, le Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières (CDVM), définit la PME à travers deux critères (CDVM, 2011) et qui sont :

✓ **Critère qualitatif :**

La définition de la PME, selon ce critère, est descriptive de l'entreprise et de son environnement économique et social, en effet, le critère humain est mis en avant pour la définir. Le CDVM reprend la définition de la confédération générale des petites et moyennes entreprises française (voir en haut la définition de Julien et Marchesnay).

✓ **Critère quantitatif :**

La PME est distinguée par rapport aux autres catégories d'entreprises par sa taille. Les indicateurs les plus utilisés pour faire cette distinction sont : l'effectif global, le chiffre d'affaires, l'endettement, total bilan, ...

Notons que l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (Maroc PME) et qui est dédiée à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial national compétitif à travers une feuille de route à l'horizon 2020 définit la PME comme toute entreprise dont le chiffre d'affaires est compris entre 10 et 200 millions de Dirhams.

### 1.2.3. La petite et moyenne entreprise marocaine en chiffres

Selon une étude faite par le cabinet Inforisk (Tilfani, 2011)<sup>2</sup> et sur la base des données recueillis auprès de l'OMPIC en 2009, le poids de la PME dans le tissu productif national est de 99% et la part des PME dans tous les secteurs est de 97%.

La plus récente étude sur les PME marocaines date de 2015, c'était une étude faite par CESA/IGIC et Epitaphe, qui est basée sur 420 questionnaires dont 350 sont administrés et présentée à l'occasion de la deuxième édition du « forum de la PME et de ses partenaires »<sup>2</sup>.

Dans ce qui suit, nous allons présenter une vue générale de l'étude.

✓ **Secteur d'activité**

Sur les 350 entreprises questionnées :

- 182 entreprises (52%) ouvrant dans le secteur tertiaire (commerce et service)
- 159 entreprises (45.30%) ont des activités industrielles

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur l'étude, voir le bilan du forum sur le lien suivant : [http://www.forumpme.ma/documents/bilan\\_global\\_2015.pdf](http://www.forumpme.ma/documents/bilan_global_2015.pdf)

- Le reste, soit 9 entreprises, travaillent dans le secteur de bâtiments et travaux divers

✓ **Ressources Humaines**

Les Ressources Humaines des PME sont caractérisées par :

- 57.30% ont un effectif entre 11 et 49 salariés
- 36% des PME ont moins de 5 cadres et 40% ont entre 6 et 20 cadres
- 93.3 % des PME sont dirigées par des Hommes et 63.3% sont âgés entre 30 et 49 ans

## 2. Les fondements théoriques

Après une définition des concepts piliers de ce travail, dans ce qui suit, nous allons présenter le cadre théorique.

### 2.1. Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Pour bien aborder le cadre théorique de notre travail de recherche, nous avons choisi de présenter quatre théories traitant la gouvernance à savoir : les théories contractuelles de la gouvernance (1), la théorie de l'enracinement (2), l'approche partenariale (3) et enfin la théorie cognitive de la gouvernance (4).

#### 2.1.1. Les théories contractuelles de la gouvernance

Les résultats de l'étude (Salvatore, 2015) de Berle et Means (1976) ont montré les conséquences de prise de pouvoir par les dirigeants sur les intérêts des actionnaires, en effet, l'objectif principal des actionnaires (investisseurs) est de maximiser leurs profits (le maximum des dividendes) sans s'impliquer dans la gestion de l'entreprise alors que les dirigeants cherchent à maintenir leurs postes (une vision de long terme) et par conséquent un conflit d'intérêt qui en découlent. Les résultats de cette étude ont été les bases de la théorie des droits de propriétés (Coase, Alchian et Demsetz 1972) la firme est définie comme « une équipe de production » (Charreaux, 2000), un nœud de contrats qui contribuent à créer de la valeur dont le dirigeant est celui qui détermine et définit les tâches et les personnes qui vont les exécuter.

A partir de la théorie des droits de propriété Jensen et Meckling fonde la théorie d'agence (1976) et qui est définie comme « a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent » (Jensen & Meckling, 1976), La conclusion du contrat entre les deux parties (actionnaires et dirigeants) est affectée par des comportements individuels imprévus (l'asymétrie d'informations).

La notion des coûts de transactions est introduite pour la première fois par Coase R.(1937), elle n'a pas pris d'importance qu'avec les travaux de Williamson qui a fondé la théorie des coûts de transaction. Grâce à ce concept, la théorie des coûts de transaction repose sur deux hypothèses : Rationalité limitée et opportunisme des agents (ex ante et ex poste) et trois critères qui déterminent la nature des transactions : Spécificité des actifs, incertitude inhérente à l'échange et fréquence de l'échange. Selon Williamson l'entreprise est un mécanisme de gouvernance hiérarchique institué par l'intermédiaire de contrats personnalisés qui permettent de tenir compte des particularités des transactions (Rousseau, 2007).

### **2.1.2. La théorie de l'enracinement**

Les théories contractuelles ont essayé d'expliquer l'efficacité des formes organisationnelles. L'organisation est analysée comme étant des nœuds de contrats entre les différents acteurs et que ces contrats doivent minimiser les coûts d'agences et de transactions.

La théorie de l'enracinement vient pour montrer l'inefficacité des formes organisationnelles, dans ce cadre Hill et Jones (1992) ont tenté d'expliquer pourquoi des formes organisationnelles ou des acteurs inefficaces continuent d'exister sur des marchés supposés concurrentiels (Guermaz, 2006), Stiglitz et Edlin (1992) ont montré comment les dirigeants peuvent utiliser l'asymétrie d'information avec les différents partenaires et les équipes dirigeantes concurrentes pour dissuader ces dernières de postuler à la direction de l'entreprise (Alexandre, 2000). Charreaux G. intègre l'enracinement des dirigeants dans la gouvernance d'entreprise, en effet, il la définit « comme l'ensemble des mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 2000), les dirigeants développent des stratégies discrétionnaires afin d'assurer la dépendance des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent.

### **2.1.3. L'approche partenariale**

L'approche partenariale trouve ses origines dans la théorie contractuelle qui définit la firme comme des nœuds de contrats entre les différentes parties prenantes. La théorie partenariale de la gouvernance permet de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur (Zoukova, 2006). Une telle approche suppose donc que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais sont co-construites de façon à créer de la valeur selon la perspective élargie de la valeur partenariale (Charreaux, 2011 et Desbrières,

1998). Dans cette logique de raisonnement, la firme est définie comme équipe de production (Charreaux, 2011). Pour Zingales (1998), la gouvernance n'influe sur la création de la rente qu'à travers la répartition, c'est-à-dire que « le système de gouvernance n'est qu'un ensemble de contraintes régissant la négociation qui a lieu ex post entre les différentes parties prenantes pour se partager la rente »(Charreaux, 2011).

#### **2.1.4. La théorie cognitive de la gouvernance**

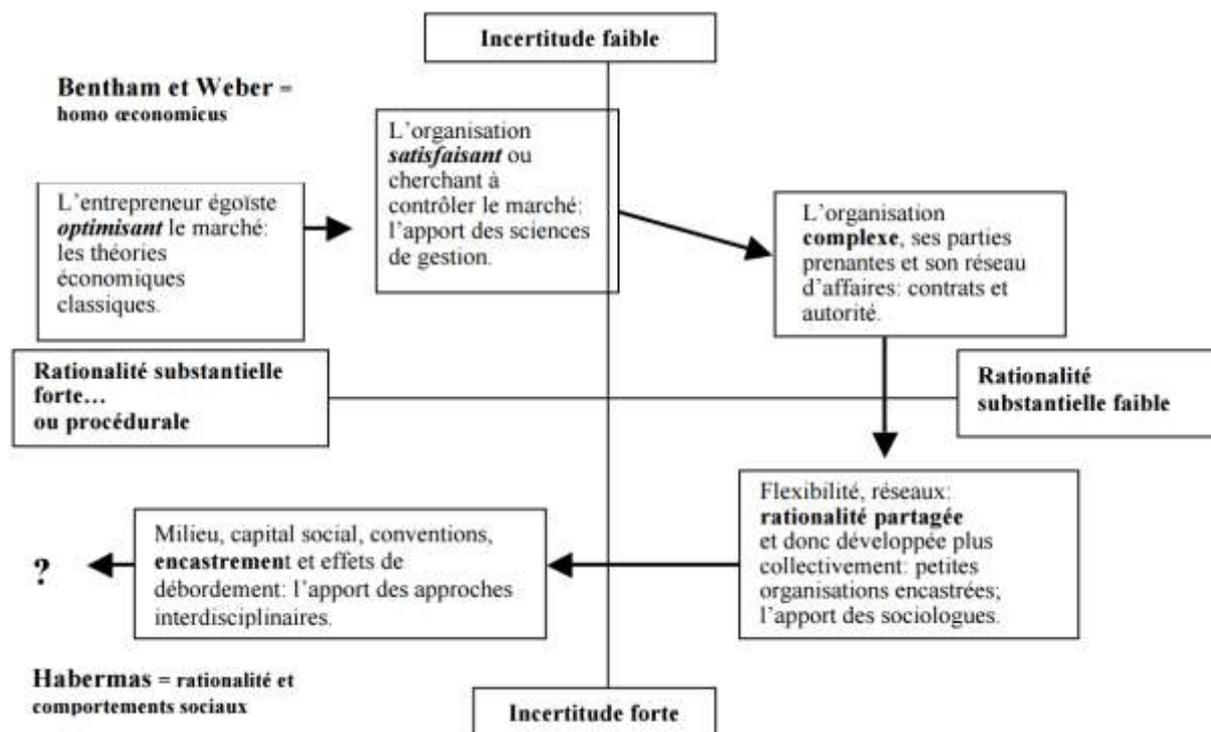
Si la théorie contractuelle est basée sur la notion du conflit d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et sur la considération de la firme comme un nœud de contrat. La théorie cognitive repose sur la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement (Charreaux, 2011). Cette théorie est axée sur la rationalité dite procédurale (Morin, 2008), c'est-à-dire que la rationalité ne s'apprécie plus en fonction des décisions, mais des processus qui les régissent.

#### **2.2. Les fondements théoriques de la petite et moyenne entreprise**

Dans son article intitulé « Trente ans de théorie en PME, De l'approche économique à la complexité », Julien résume l'évolution des théories touchant la petite et moyenne entreprise en un graphe (voir graphique ci-après).

La partie « incertitude faible » montre les premières théories dites théories économiques classiques de la PME, ces théories montrent que l'entreprise se trouve dans un environnement de faible incertitude ou les décisions sont prises dans une situation de faible asymétrie d'informations, ces idées étaient développées surtout avec Max Weber.

La partie « incertitude forte » marque l'arrivée des sciences de gestion avec un changement dans la vision de la gestion de l'entreprise, elle n'est pas question juste de produire mais aussi comment commercialiser le produit alors l'entreprise était obligée de se conformer avec le nouveau environnement plein de concurrence et d'incertitude.

**Graphique 1 – montrant l'évolution des théories touchant les PME**

**Source :** Julien P.-A. « Trente ans de théorie en PME, De l'approche économique à la complexité », Revue internationale P.M.E., vol. 21, no 2, 2008, p.133

### 3. La gouvernance de la petite et moyenne entreprise marocaine

Cet axe est réservé à l'étude et l'analyse de la gouvernance des PME marocaines, en effet, dans un premier temps, nous allons présenter le code spécifique des PME marocaines (1), dans un deuxième temps, nous allons analyser la mise en place des pratiques de bonnes gouvernance des PME marocaines (2).

#### 3.1. Le code marocain des bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales.

Le code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales de 2008 vient comme annexe du principal code de bonnes de gouvernance d'entreprise. Ce code est destiné « en priorité aux grandes entreprises et PME structurées, ayant pour forme juridique la Société Anonyme à Conseil d'administration ou à Directoire / Conseil de surveillance » (Le code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales, 2008). Il s'appuie sur « des lignes de conduite et des recommandations à destination du propriétaire ou dirigeant d'entreprise » (code PME, 2008).

Les recommandations formulées dans ce code pour les PME sont :

- S'assurer que le conseiller externe dispose d'informations complètes et à jour sur l'entreprise,
- Établir des contacts fixes et réguliers,
- Un conseiller externe doit être un gage de professionnalisme et de service de grande qualité,
- Associer le monde de l'enseignement et de la recherche dans le développement de l'expertise technique et de l'innovation au sein des PME.

Le code recommande aussi aux entreprises autre que sociétés anonymes d'instaurer un conseil de gérance afin de :

- Prendre des décisions concernant des affaires importantes et stratégiques
- Intégrer les préoccupations des parties prenantes
- Fournir des avis au comité de direction et au management
- Sauvegarder les intérêts de la société en cas de crise et/ou de conflit

Le code donne une grande importance à la relation de ce type d'entreprises avec les parties prenantes et surtout les banques et les financiers vu le rôle qu'elles peuvent jouer dans leur croissance, dans ce cadre, il les recommande (Le code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales, 2008) de :

- Veiller à une transmission rapide, complète et correcte des informations au banquier ou aux financiers
- Utiliser la comptabilité de l'entreprise comme un instrument stratégique dans le cadre de la gestion de l'entreprise
- Faire régulièrement une mise à jour d'un plan financier
- Faire clairement la distinction entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine privé de l'entrepreneur.

D'autres parties prenantes sont aussi nécessaires à l'entreprise à savoir les fournisseurs, les clients et le personnel. L'entreprise est invitée à nouer avec les fournisseurs une relation basée sur une collaboration durable, à écouter et satisfaire les clients, et à bâtir une bonne relation avec le personnel de l'entreprise, ils sont le facteur qui peut garantir la continuité et la croissance de l'entreprise.

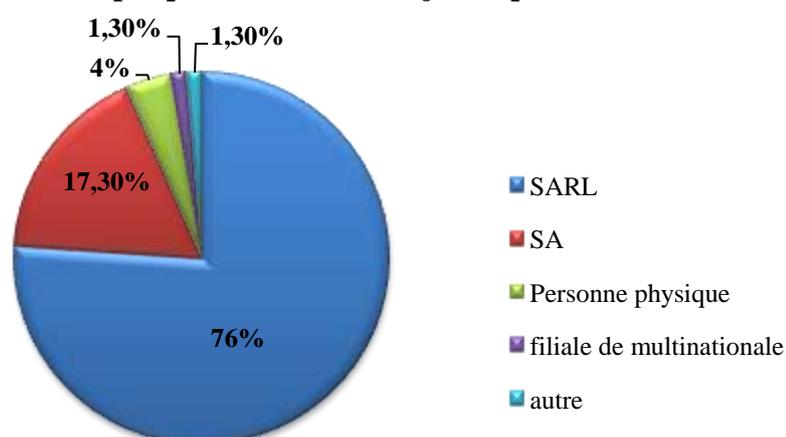
Enfin, le code rappelle que ces recommandations reposent sur le respect des réglementations en vigueur et conseil les entreprises à adhérer dans les associations professionnelles.

### 3.2. La gouvernance des PME marocaine : Quelle analyse ?

#### 3.2.1. L'organisation des PME

D'après l'étude de CESA/IGIC, 266 entreprises sont de type Société à Responsabilité Limitée (SARL), soit 76% de l'échantillon, 61 entreprises (17,30%) sont des Sociétés anonymes alors que 23 entreprises sont soit de type personne physique soit filiales de multinationale et autres forme juridique. Le graphique ci-après présente les formes juridiques des entreprises de l'échantillon.

**Graphique 2 – Les formes juridiques des PME**



Source : Fait par nos soins à partir de l'étude

#### Y-a-t-il une forme juridique pour réussir le couple gouvernance/performance ?

Le forme juridique le plus adopter par les entrepreneurs est la société à responsabilité limitée vu ses caractéristiques, en effet, sa constitution ne demande pas un capital important pour le démarrage (10.000 dh), sa responsabilité limitée au capital des associés ou l'associé le cas du SARL à associé unique, c'est-à-dire que une séparation entre le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine personnel des associés (loi n° 5-96).

Pour enrichir notre travail, ci-après une comparaison de quelques critères de bonnes pratiques de gouvernance entre le Maroc et 4 pays européen.

**Tableau 2. Une comparaison de quelques critères de bonne gouvernance entre le Maroc et 4 pays européens**

Critères	Maroc (1)	France (2)	Allemagne (3)	Royaume Uni (3)	Italie (3)
<b>Structure juridique</b>	- 90% SA à conseil d'administration - 10% SA à conseil de surveillance	- 78% SA à conseil d'administration - 15 % SA à conseil de surveillance	Système moniste	Système moniste	Système dual (Management Board et supervisory Board comprenant des salariés)
<b>Part d'administrateurs indépendants dans les conseils</b>	85% d'administrateurs non exécutifs (donc pas nécessairement indépendants)	59%	17%	65%	64%
<b>Proportion des femmes administrateurs des conseils</b>	11%	24%	18%	17%	10%
<b>Existence de comités d'audit</b>	69%	100%	100%	100%	95%
<b>Existence de comité de nominations et rémunérations</b>	53%	100%	100%	100%	75%
<b>Age moyen des administrateurs</b>	95% ont moins de 60 ans	59,5 ans	57,4 ans	59,5 ans	60,7 ans

(1) Casablanca de Bourse la à cotées sociétés des% 5

(2) CAC 40

(3) 20 premières capitalisations premières 20

**Source :** « De la gouvernance à la performance : enjeux et perspectives », Regards, N° 4 février 2014, p.3 (l'auteur cite que le tableau récapitulatif est fait à partir de l'enquête IMA sur les pratiques des sociétés cotées publiée en avril 2013 et du panorama 2013 des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises

D'après le tableau présentant la comparaison, nous pouvons tirer quelques remarques et qui sont :

- 90 % des sociétés anonymes cotées à la bourse des valeurs de Casablanca ont un conseil d'administration et que seulement 10% sont dotées d'un conseil de surveillance, cela signifie que les SA marocaines sont centrées plus sur la gestion que sur l'amélioration de la gestion de la société.
- 85% des administrateurs ne sont pas exécutifs : Cela montre que la majorité des administrateurs sont indépendant de la société chose qui est contre l'une des bonnes pratiques de gouvernance, en effet, les administrateurs externes sont bien recommander par les pratiques de gouvernance.

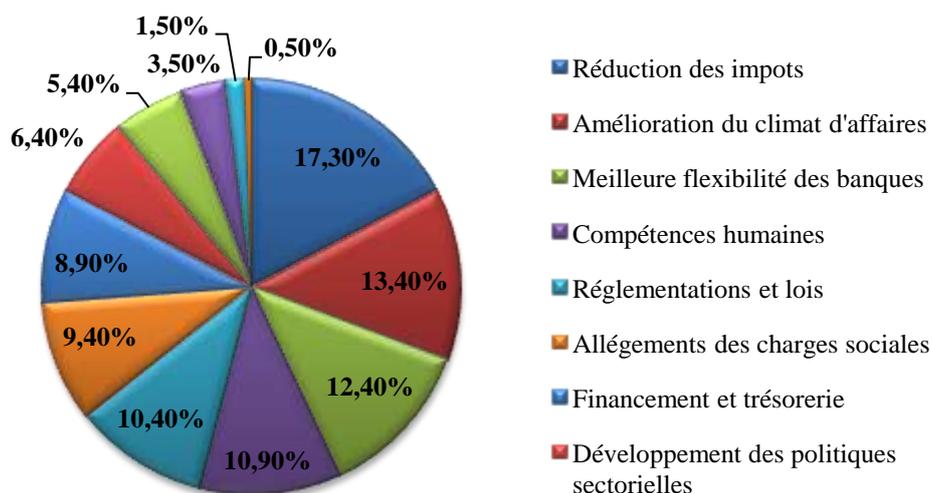
## La gouvernance d'entreprise et la forme juridique de l'entreprise : Quelle relation ?

Dans la littérature de la gouvernance d'entreprise aucune forme juridique n'est recommandée pour réussir la mise en place des pratiques de la gouvernance d'entreprise mais aussi à atteindre les objectifs de performance et de croissance. En revanche, la gouvernance d'entreprise a visé lors de son apparition surtout avec le rapport de Cadbury et le principe de « Complain or explain » les sociétés cotées et ses entreprises sont de forme société anonyme.

### 3.2.2. La croissance des PME

D'après l'étude et selon les dirigeants des PME, les facteurs qui peuvent participer dans la croissance des PME sont présentés dans le graphique ci-après.

**Graphique 3 – Les facteurs de croissance des PME**



Source : Fait par nos soins à partir de l'étude

- **La réduction des impôts reste le facteur principal qui peut participer dans la croissance des PME.**

Avant la réforme de la fiscalité marocaine, le taux normal d'imposition des sociétés était de 30% quel que soit le résultat (Notons que l'étude est faite avant l'entrée en vigueur de la réforme). La loi de finances de 2016 a instauré des taux d'impositions proportionnels aux résultats réalisés, en effet, un taux de 10% pour un montant de bénéfice inférieur ou égal à 300.000 dh, 20% pour un résultat net entre 300.001 et 1.000.000 dh, 30% pour un bénéfice compris entre 1.000.001 et 5.000.000 dh et un taux de 31% pour un résultat net dépassant 5.000.001 dh.

- **L'amélioration du climat des affaires est considérée par les PME comme facteur aidant à leur croissance.**

Malgré les efforts consentis dans ce domaine comme la création en 2009 de l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) dont l'objectif est de renforcer et rationaliser les efforts de promotion du Maroc, le Comité national de l'environnement des affaires (CNEA) et des fonds offrant des incitations aux investissements (Fonds Hassan II et Fonds de promotion des investissements), le Maroc enregistre toujours des lacunes juridiques et administratives persistantes et dans la pratique et qui sont (OCDE, 2011) :

- La Charte des investissements est incomplète et ne reflète plus l'actuelle politique générale et sectorielle du gouvernement ;
- L'AMDI est une institution jeune dont l'impact est encore difficile à évaluer, elle a pour l'instant essentiellement mené des activités promotionnelles dans quelques pays cibles, elle n'offre pas ou peu de services de facilitation ou de suivi aux investisseurs étrangers et n'a pas encore instauré une coordination institutionnelle rationnelle avec les centres régionaux d'investissement ;
- Les procédures administratives liées à la réalisation des investissements sont encore lourdes et complexes ;
- La transparence au niveau des procédures et approbations fait parfois défaut ;
- La mise en œuvre de la législation et les moyens qui y sont alloués sont insuffisants, notamment en ce qui concerne la propriété intellectuelle et l'immatriculation foncière ;

- **Meilleure flexibilité des banques**

Selon la même étude, 58,60 % des PME questionnées financent leurs investissements par des fonds propres suivis par les crédits bancaires (31%), 51% n'ont pas investi à cause de l'incapacité de financement (notons que 59% ont effectué un investissement dans les 12 derniers mois généralement dans l'achat du matériel et équipement). Ces résultats montrent que les PME qui n'ont pas des moyens financiers se trouvent incapables d'investir même d'autres raisons peuvent être évoquées dans ce sens comme l'absence d'une vision de croissance et d'extension.

**La gouvernance d'entreprise est-elle la bonne solution pour développer les PME marocaines ?**

L'étude a montrée clairement que le premier facteur qui peut jouer un rôle important dans la croissance des PME est celui de réduction des impôts, amélioration du climat des affaires et autres facteurs. La croissance des PME dépend des facteurs hors leur contrôle.

La gouvernance d'entreprise n'est pas considérée comme un élément qui peut participer dans la croissance des PME marocaines.

### 3.2.3. Difficulté des PME

Nous avons vu dans le paragraphe précédent les facteurs qui peuvent développer les PME marocaines alors que dans ce qui suit, nous allons aborder les facteurs qui pèsent sur les PME, voir tableau ci-après.

**Tableau 3 – Les facteurs qui pèsent sur les PME**

Critères	%
<b>Charges sociales</b>	59%
<b>Difficultés liées aux délais de paiement</b>	55,4%
<b>Difficultés à trouver des financements</b>	48,3%
<b>Cout de la main d'œuvre</b>	47,8%
<b>Difficultés à déléguer de façon confiante</b>	44,6%
<b>Coûts des matières premières et des ressources énergétiques</b>	41%
<b>Difficultés à recruter des compétences</b>	35,8%
<b>Difficultés liées à l'environnement juridique</b>	30,5%
<b>Relations sociales et droit du travail</b>	30,5%
<b>Difficultés d'accès au marché</b>	28,7%

Source : Le tableau est élaboré par nos soins à partir de l'étude.

- **Les charges sociales**

Les charges sociales est le facteur le plus pesant sur les PME avec un taux 60%, en effet, selon le Ministère marocain de l'Emploi et de la formation professionnelle, le taux de cotisation est de 24,79% dont 18,50% est à la charge de l'entreprise et 6,29% à la charge du salarié, l'entreprise doit payer aussi 1,6% de la masse salariale brute (sans limite de plafond). Ces charges pèsent sur les ressources des entreprises et les encouragent à l'informel.

- **Difficultés liées aux délais de paiement**

Plus de la moitié des PME questionnées ont répondu que les difficultés liées aux délais de paiement pèsent sur leurs activités. Une autre étude vient pour affirmer ce constat, c'est celui d'Inforisk (Tilfani, 2011), en effet, les très petites entreprises et les petites et moyennes entreprises subissent un délai de règlement clients plus long et cela se répercute par un retard

dans le règlement des fournisseurs alors que les grandes entreprises bénéficient du cas contraire.

- **Difficultés à trouver le financement**

Selon la même étude, la principale source de financement des PME est les fonds propres (58,60 %), suivit par les crédits bancaires (31 %).

Selon une étude faite par le cabinet Inforisk (Tilfani, 2011), les contraintes des PME marocaines sont :

- Le cadre général : absence d'une définition unifiée, selon les normes internationales, qui combine le chiffre d'affaires, le total bilan et le nombre de personnel.
- L'opacité du système d'information.
- Faiblesse de la formation et manque de conseil et d'innovation, absence des méthodes modernes de gestion et de marketing, et l'abondance de l'entrepreneuriat familial.
- Accès au foncier, accès au financement et aux marchés.
- La dominance de l'informel, notamment dans les activités artisanales et agricoles.
- Les inégalités régionales, 70% de la valeur ajoutée nationale sur le littoral Tanger-Agadir.
- La lourdeur des procédures administratives en matière de création des entreprises.
- Les réformes structurelles ne sont pas adaptées aux vrais besoins des PME marocaines.

**La gouvernance est-elle la solution pour alléger les facteurs qui pèsent sur les PME marocaines ?**

La philosophie de la mise en place des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise est de créer un climat au sein de la direction de l'entreprise capable de mener des actions qui respectent les réglementations en vigueur, garantissent la vie de l'entreprise et protègent les intérêts des parties prenantes.

Les facteurs qui pèsent sur les PME marocaines sont de nature externe mais la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise va alléger ces facteurs et surtout le financement, en effet, la réticence des banques vis-à-vis des PME est due à leurs organisations, les banquiers constatent que ces PME ont une organisation centrée, généralement, autour d'une seule personne en plus de leurs incapacités à présenter des garanties solides capables de convaincre et de préserver les intérêts des banquiers.

## CONCLUSION

La gouvernance d'entreprise est un ensemble de pratiques cherchant à respecter les réglementations en vigueur, assurer la vie de l'entreprise et protéger les intérêts des parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, institutions financières, ...), la mise en place de ces pratiques va garantir sans doute l'intérêt de tous ce qui sont en relation avec l'entreprise.

Les petites et moyennes entreprises marocaines peuvent jouer un rôle important dans la croissance de l'économie marocaine, elles forment la base de l'économie, présentent dans tous les secteurs. En revanche, les petites et moyennes entreprises marocaines souffrent des facteurs qui sont hors leur contrôle (la pression des charges sociales, les difficultés liées aux délais de paiement, les difficultés à trouver le financement, ...), d'une part, d'autre part, elles voient dans l'allègement des impôts, l'amélioration du climat des affaires et une meilleure flexibilité des banques comme facteurs qui peuvent participer dans leur croissance.

La mise en place des pratiques de gouvernance au sein des petites et moyennes entreprises marocaines va améliorer leurs images chez les parties prenantes et surtout les banquiers mais cela insuffisant pour assurer le développement des PME. La dernière réforme des taux d'impositions des sociétés restent une action positive qui peut alléger la pression fiscale et favoriser le développement des PME.

Le développement des PME marocaines ne peut favoriser qu'à travers une stratégie élaborée en concertation avec toutes les parties concernées (le fisc, la CGEM, les entreprises, ...) tout en mettant en place une cellule qui va veiller au suivie de l'application de la stratégie.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Alexandre H. (2000) « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, p. 8
- « Code marocain de bonne gouvernance d'entreprise », Ministère des affaires économiques et générales et CGEM, Mars 2008, p.8
- Association du Commonwealth pour la gouvernance d'entreprise, principes directeurs — Principes de gouvernance d'entreprise au sein du Commonwealth, 1999
- Cadbury S. A. (2003) « Préambule à Corporate Governance and Development », Forum mondial sur la gouvernance d'entreprise, Focus 1
- CDVM, « Le financement des PME au Maroc », mai 2011, p.5-6
- Charreaux G. (2000) « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », IAE-Latec, p.4
- Charreaux G. (2011) « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Version 1, p.8
- Coase R. (1937) « The nature of the firm », *Economica*, vol. 16, pp.331-351
- Commission nationale de gouvernance d'entreprise, «Le code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales », décembre 2008, p.2
- Gobin C. (2007) « Gouvernance », *Quaderni*, n°63, Nouveaux mots du pouvoir : fragments d'un abécédaire. p. 54.
- Guermazi A. (2006) « Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie », Association Francophone de Comptabilité, Tunis, p.2
- Harakat M. (2004) « Le concept de gouvernance au Maroc : Signification et pertinence », du gouvernement à la gouvernance : Les leçons marocaines, Publications de la revue marocaine d'audit et de développement, série : Management stratégique, N° : 5, imprimerie El Maarif Al Jadida, p. 8
- Hoolandt J. V. (2006) « Knowledge management en pme: Essai de Méthodologie », Editions Le Manuscrit, p. 54-55.
- Jensen C. & Meckling H. (1976) « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, V. 3, No. 4, p.4
- Julien P.-A. (2008) « Trente ans de théorie en PME, De l'approche économique à la complexité », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 21, no 2, , p.133
- La Loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise, Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002), B. O. n° 5036 du 15/09/2002, p.2
- Lacroix I. et Pier-Olivier S. (2012) « la gouvernance : Tenter une définition », Université de Sherbrooke, Vol IV, N° : 3, p. 26.

- Morin P. (2008) « Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale », p.17
- OCDE (2015), Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE, Éditions OCDE, Paris
- Parrat F. (1999) « le gouvernement d'entreprise. Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », Maxima, , p. 9
- Rousseau S. (2007) « Théories contractuelles de la firme : Théorie des coûts de transaction », Université de Montréal,
- Salvatore M. (2014) « Gouvernance(e) », édition Dunod, Paris, P. 19
- Tilfani O. (2011 « Eclairage sur la situation des PME au Maroc », INFORISK, p.2
- Toumi S. (2016) « Essai d'évaluation de l'impact de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sur la performance financière des entreprises familiales marocaines, à la lumière du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise », communication au colloque de la prospective – Entrepreneuriat : vers un Maroc entrepreneurial, 24 et 25 décembre 2016, ENCG Casablanca.
- Zoukhoua E. (2006) « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif, comptabilité, contrôle, audit et institution(s) », Mai, p.4