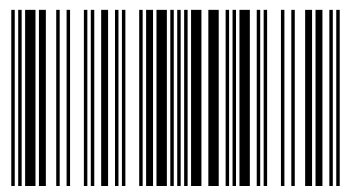


La gouvernance est un concept ancien qui est la dérivé du verbe gouverner, elle remonte au siècle passé avec la publication de l'ouvrage de Berle et Means. Elle repose sur un courant d'opinions qui s'est développé à travers le monde avec une série des scandales. Selon l'O.C.D.E elle s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de contrôle de l'entreprise. L'impact du système de gouvernance sur la performance de la PME exprime le degré d'accomplissement des objectifs, il à la fois efficace et efficiente. Si la performance est efficace cela prouve que l'entreprise a atteint ses objectifs. Alors si elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs. Les technologies de l'information et de la communication permettent de mettre à la disposition de toutes les parties prenantes internes ou externes les travaux de fin d'année. L'impact sur le comportement n'est pas négligeable, au contraire. L'explosion des échanges par e-mail, et surtout par téléphone, se mesure au quotidien.



Enseignant dans le cycle moyen 1977/1978 Adjoint des services économiques 1978/1979 Baccalauréat technique économique 1981 Licence en Sc. Eco. option gestion 1985 Enseignant au secondaire de 1985 à 2007 Magister en Eco. et gestion de l'E 2006 Enseignant Univ depuis 2007 Docteur en Eco. et gestion de l'E 2013 Habilitation Universitaire 2015.



978-613-8-40468-2



Abdelkader Rachedi

L'impact du Système de Gouvernance sur La Performance de la P.M.E.

Abdelkader Rachedi

**L'impact du Système de Gouvernance sur La Performance de la
P.M.E.**

Abdelkader Rachedi

**L'impact du Système de
Gouvernance sur La Performance de
la P.M.E.**

Éditions universitaires européennes

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Éditions universitaires européennes

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-613-8-40468-2

Zugl. / Agréé par: Saida, Université Saida Moulay Tahar, Diss., 2018

Copyright © Abdelkader Rachedi

Copyright © 2018 International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

All rights reserved. Beau Bassin 2018

Dédicace

Avec l'aide de dieu j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie :

A ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'édition de ce livre ;

A mes parents, ma femme Zohra, mes enfants Sid Ahmed, El Hadj Ilies

Zacharia, Mohamed Abdelnour, ma fille Sara ainsi que ma petite fille

Maria Ritej, mon gendre Mohamed ;

A toute l'équipe de la maison des éditions universitaires européennes ;

A tous mes chers amis ;

A mes formateurs.

L'impact du système de gouvernance sur la performance de la P.M.E

Table des matières	Page
Introduction :	03
Chapitre 01 la gouvernance.....	06
Section 01 Définition et caractéristiques de la gouvernance	06
a- Définition.....	06
b- Les principes de la gouvernance.....	07
c- Les caractéristiques de la gouvernance.....	08
d- Les objectifs Principaux de la gouvernance.....	14
Section 02 Les: approches théoriques de la gouvernance.....	15
a- le modèle théorique.....	15
b- les parties prenantes.....	18
c- les différentes approches théoriques.....	21
1- La valeur actionnariale	24
2- La valeur partenariale	26
3- Évolution hybride.....	33
d- Les indicateurs de la bonne gouvernance.....	36
e- Les dimensions de la gouvernance.....	37
Section 03 Les grands types de gouvernance.....	38
a- Les systèmes de gouvernance publique.....	38
b- Les systèmes de gouvernance privée.....	40
c- La gouvernance dans la P.M.E	46
1- La PME face aux enjeux de la bonne gouvernance.....	47
2- La mesure de la gouvernance.....	50
Chapitre 02 L'impact du système de gouvernance sur la performance de la P.M.E.....	51
Section 01 la performance de l'entreprise.....	51
a- la notion performance.....	51
b- La mesure de la performance de l'entreprise.....	52
c- Les difficultés de mesure de la performance.....	55
d- Les indicateurs de la performance	56
Section 02 L'impact du système de gouvernance sur la	

performance de la P.M.E.....	57
a- Relation entre la bonne gouvernance et la performance d'entreprise.....	58
1- L'actionnariat du dirigeant.....	58
2- Les actionnaires minoritaires.....	58
3- Les actionnaires majoritaires.....	59
4- Le pouvoir des créanciers.....	59
5- Le rôle du conseil d'administration.....	59
6- La rotation des dirigeants.....	59
b- Contribution des T.I.C à la performance de l'entreprise...	59
Chapitre 03 : Etude du cas pratique.....	64
Conclusion du chapitre 03 : de l'étude du cas pratique.....	104
Conclusion générale.....	106
Les différents tableaux.....	107
La suite des différents tableaux.....	107
Les différentes figures.....	109
La suite des différentes figures.....	110
Questionnaire.....	111
Bibliographie.....	115

Introduction :

La gouvernance est un concept ancien qui est la dérivé du verbe gouverner, est issu du latin gubernare, qui est emprunté au grec κυβερνάω, racine qu'on retrouve dans le terme cybernétique. Au milieu du xve siècle, il désigne la charge domestique ainsi que les provinces de l'Artois et de la Flandre, alors que celles-ci ont un statut administratif particulier. A l'origine économique ce même terme apparait sous un autre angle aux Etats-Unis, l'apparition remonte aux années avec la publication de l'ouvrage de Berle et Means, (The modern corporation and private property, en 1932)¹, (les travaux de l'économiste R. Coase 1937)². Il deviendra un mode de management à la mode dans le milieu des affaires dans les années 1980. L'histoire de la gouvernance d'entreprise intéresse ainsi le citoyen comme l'économiste ou le sociologue selon Olivier Klein³ qui traite le sujet au travers des différentes phases du capitalisme, sachant que les diverses formes historiques s'imbriquent entre elles. Les formes passées perdurent, d'autres formes prennent place majoritairement comme (Le capitalisme familial au XIX^e siècle et au début du XX^e, les rapports entre actionnaires et dirigeants étaient très simples, car c'étaient les mêmes personnes, Le capitalisme managérial est apparu entre les deux guerres mondiales avec un nouveau modèle de régulation, de dispersion de l'actionnariat et de la liquidité des actions, Le capitalisme actionnarial qui est apparu dans les années 70 et 80 marque le retour au pouvoir des actionnaires. Ce modèle a des avantages avec la création de la Silicon Valley et l'innovation technologique vers la fin du siècle dernier (la fin des années 80 et le début des années 90. Mais il a engendré des dysfonctionnements d'où apparait le capitalisme partenarial.

La gouvernance repose sur un courant d'opinions qui s'est développé à travers les pays développés avec une série des scandales (Enron en novembre 2001 ; Andersen en janvier 2002 ; Worldcom –MCI en mars 2002 ; Vivendi en juillet 2002 ; Global Crossing en janvier 2003 ; Security Trust, Invesco, Putman. Fin 2003 ; Elf et Crédit Lyonnais (Eiteman, Stonehill et Moffett, 2004) qui prouvent l'inefficacité des systèmes de contrôle internes, les législateurs des principaux pays développés se sont emparés de donner force de loi soit à des dispositions nouvelles soit des lois. C'est le cas de la Loi Sarbanes- Oxley (SOX) de juillet 2002 aux Etats-Unis, de la Loi sur la sécurité financière (L.S.F) du 1er août 2003 en France. Ces deux lois imposent de

¹ A. Berle & Means, The modern corporation and private property, New York, 1932

² Coase R. (1937), " The nature of the firm ", Economica, vol. 7 n°16, novembre.

³ Olivier Klein L'évolution du principe et de la pratique de la gouvernance d'entreprise à travers les différents âges du capitalisme publié le 28 janvier 2010

nouvelles obligations en matière de contrôle interne.¹ L'expérience de ces dernières années montre qu'une mauvaise gouvernance des systèmes d'information peut entraîner des dérives. La découverte des falsifications des informations a conduit à la faillite l'opérateur américain WorldCom (entre 2000 et 2002, l'entreprise publie des comptes « gonflés » de plus de 11 milliards de dollar.²

Selon l'O.C.D.E la gouvernance s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de contrôle. Elle repose sur les principes de transparence, d'indépendance et de responsabilité et vise à stimuler l'adoption de comportements. Elle a ainsi conduit à privilégier des mécanismes tels que le conseil d'administration, les marchés des dirigeants, les prises de contrôle, déconnectés de leurs spécificités nationales. Mais le constat est le suivant les actionnaires cherchent le profit de l'actif, sans perte de valeur. La théorie a fait l'objet de retirer deux conceptions (shareholder & stakeholder). Les réflexions à ce sujet ont été engagées par la fameuse contribution des deux auteurs cités ci-dessus. L'idée d'Adam Smith comme quoi les directeurs étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent. On ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte que les associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds³. Elle désigne la capacité d'une organisation d'être en mesure de contrôler et de réguler son propre fonctionnement afin d'éviter les conflits d'intérêts liés à la séparation entre les ayants-droits (actionnaires) et les acteurs.

Le thème du gouvernement des entreprises est incontestablement à la mode (A. Cadbury, 1994)⁴. Elle s'inscrit dans le lexique presque génétique des institutions, et plus récemment dans le langage des hommes politiques (D. Bourmaud, 2006)⁵. La doctrine va d'abord s'élaborer dans le milieu des organisations internationales comme la B.M, le F.M.I, l'O.M.C, l'O.C.D.E. Dès la fin des années quatre-vingt, les économistes utilisent le terme de gouvernance globale pour désigner toute formule politique suivant les normes du marché. Elle devient alors synonyme de bonne gestion du développement. La théorie s'est développée à partir de l'entreprise est empruntée au mode de gestion, qui en constitue le modèle. Le concept a été renvoyé

¹ Séminaire national gouvernance des entreprises comme mécanismes pour lutter contre le phénomène financier, Dr. Mohammed Chérif Madagh & Samira Rym Madagh : L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques

² Les Echos n° 19372 du 16 Mars 2005 page 11.

³ A. Smith, La richesse des nations, 1776, Ed. Garnier Flammarion 1991, II p. 366.

⁴ A. Cadbury, la "corporate governance" désigne le système pal" lequel les sociétés ont dirigées et contrôlée, v. Colloque Les Echos 26 oct. 1994.

⁵ D. Bourmaud, « La gouvernance contre la démocratie représentative ? Concept mou, idéologie dure », in Rafaâ Ben Achour, Jean Gicquel et Slobodan Milacic (éd.), La démocratie représentative dans un défi historique, Bruylant, Bruxelles 2006, pp. 78 et 83.

au début à l'influence des décisions stratégiques sur la création de valeur (C.J. Hirigoyeng, 2005)¹. Aujourd'hui, la gouvernance se pose comme mode universel de gestion des sociétés. N'étant liée « à aucun peuple, à aucun territoire, à aucunes mœurs particulières »², elle se veut une théorie de la régulation sociale se déclinant à tous les niveaux de gouvernance: locale, urbaine, territoriale, européenne, mondiale.

En réalité les recherches de l'impact de la gouvernance sur la performance de l'entreprise se sont généralement limitées aux grandes entreprises. A nos jours les PME constituent un tissu économique. Ces dernières rencontrent biens de problèmes au quotidien dont des constances relatives au manque de financement et l'absence d'une réelle gestion (Mawamba, 2010).

L'objet du thème est de montrer que le système de gouvernance apporte des nouveautés au sein de l'entreprise. Mon objectif n'est pas de rester dans la lignée des travaux antérieurs, même si je m'inspire largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène

Notre problématique est axée sur l'impact du système de gouvernance sur la performance de la PME ainsi que les hypothèses suivantes :

Comment peut-on adapter efficacement le système de gouvernance de l'entreprise ?

Quel système de gouvernance peut être utilisé par la PME ?

Est-ce que la PME de confiserie applique clairement les principes de l'O.C.D.E?

Quel est l'impact de ce système sur la performance de la PME?

Quelle contribution apporte-elle les T.I.C sur l'application des principes de l'O.C.D.E surtout dans la circulation des informations entre les différentes parties prenantes?

Le travail repose sur les théories (d'agence, des coûts de transaction et de l'enracinement). Les deux premières montrent que les coûts sont dommageables pour la performance des entreprises. Elles permettent de renforcer le contrôle et d'améliorer, la performance. La dernière explique que les dirigeants peuvent contrôler la gestion et renforcer l'efficacité organisationnelle pour s'enraciner. L'objectif de notre recherche est ainsi d'analyser l'impact des systèmes de gouvernance sur la performance des PME, L'idée n'évacue pas les questions liées au gouvernement, à l'attribution des pouvoirs, au contrôle, elle permet en conséquence d'enrichir la palette des intérêts pris en compte. (N. Decoopman)³.

¹ J. Caby, J. Hirigoyeng, 2005, Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Economica, 3ème édition.

² Pierre Manent, Le Point, 3 mars 2006

³N. Decoopman, Professeur à l'Université de Picardie Jules Verne France, du gouvernement des entreprises à la gouvernance

Chapitre 01 : La gouvernance :

Section 01 : Principes et caractéristiques de la gouvernance :

a- Définition :

Olivier Klein¹ a proposé une définition, le concept de gouvernance d'entreprise recouvre l'organisation des relations entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise². Elle consiste à considérer qu'elle décrit comment un système est dirigé et contrôlé. Elle est l'association du pilotage, c'est-à-dire s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement demain, et du contrôle, c'est-à-dire mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu.³

Dans cet esprit, Charreaux (1997) définit la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.⁴ Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires.

Dans le même sens, Rajan R. et Zingales L. (2000)⁵, définissent la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique. Elle peut être définie comme « le management du management ». Mais de nombreuses définitions de la « Corporate governance » ont été proposées. On peut en citer quelques unes :

- c'est le « système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées » (Sir Adrian Cadbury)⁶ ;
- c'est « l'organisation des relations dirigeants actionnaires au sein d'une société » (Monod et Faucard) ;
- c'est « la recherche du meilleur équilibre possible des pouvoirs dans l'entreprise » (P. Marini).⁷

¹ Olivier Klein L'évolution du principe et de la pratique de la gouvernance d'entreprise à travers les différents âges du capitalisme publié le 28 janvier 2010

² Olivier Klein L'évolution du principe et de la pratique de la gouvernance d'entreprise à travers les différents âges du capitalisme Publié le 28 janvier 2010 par

³ <http://www.cigref.fr> Gouvernance du système d'information, Rapport Cigref, 2002,

⁴ Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris

⁵ Rajan R. et Zingales L. (2000), « The Governance of The New Enterprise », Cambridge University Press,

⁶ A. Cadbury, la "corporate governance" désigne le système pal" lequel les sociétés ont dirigées et contrôlée, v. Colloque Les Echos 26 oct. 1994.

⁷ Propos recueillis par Eric Le Boucher

b- Les principes de la gouvernance :

Principes de l'O.C.D.E pour la gouvernance des entreprises ¹

a- Les principes portent sur les cinq domaines suivants:

b- - Les droits des actionnaires;

c- - Le traitement équitable des actionnaires;

d- - Le rôle des parties intéressées;

e- - La communication de l'information et la transparence;

f- - La responsabilité du conseil d'administration.

La gouvernance a six points (obligation de rendre compte, transparence, efficience, efficacité, réceptivité, prospective)², L'obligation de rendre compte : les administrations devront être capables de montrer en quoi leur action et leurs décisions sont conformes à des objectifs précis et convenus.

La transparence : l'action, les décisions et la prise de décision des administrations devront, dans une certaine mesure être, ouvertes à l'examen des autres secteurs de, l'administration, du parlement, de la société civile et parfois d'institutions et d'autorités extérieures.

L'efficience et efficacité : les administrations publiques devront s'attacher à une production de qualité, notamment dans les services rendus aux citoyens, et veiller à ce que leurs prestations de par leur efficacité répondent à l'intention des responsables de l'action publique.

La réceptivité : Les autorités publiques devront disposer des moyens et de la flexibilité voulus pour répondre rapidement à l'évolution de la société, ils doivent tenir compte des attentes de la société civile lorsqu'elles définissent l'intérêt général et elles devront être prêtes à faire l'examen critique du rôle de l'État.

La prospective: Les autorités publiques se doivent d'anticiper les problèmes qui se posent à partir des données disponibles et des tendances observées, ainsi que d'élaborer des politiques qui tiennent compte de l'évolution des coûts et des changements prévisibles (démographiques, économiques, environnementaux), par exemple : la primauté du droit : Les autorités publiques doivent faire appliquer les lois, la réglementation et les codes en toute égalité et en toute transparence. codes en toute égalité et en toute transparence.

Ces principes de la gouvernance d'entreprise cherchent à formaliser le discours sur l'éthique managériale en assurant que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont

¹ Principes ont été élaborés par l'OCDE et publiés en 1999, et qui ont été révisés en 2004 pour tenir compte des évolutions des contextes et des préoccupations exprimées par les pays.

² Exposé sur le concept de bonne gouvernance, Dr. Moïse Modandi Wa-Komba, Consultant Wa-Komba, PUND : Gouvernance : Quelle définition ?

légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés. L'introduction de l'éthique répond à la nécessité de légitimer l'exercice des pouvoirs et des relations dans et entre les organisations. Le succès de ce thème traduit le désir de d'améliorer le fonctionnement de systèmes de direction et de contrôle sur le dirigeants.¹

Les principes visent à la fois les entités et leurs structures telles que les organes de gestion et de contrôle. Ces principes ont pour destinataires naturels les sociétés faisant appel public à l'épargne (M. Vincent & A. L. Legout).² Les principes de base de l'O.C.D.E.³ sont un instrument en devenir définissant des bonnes pratiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la mise en œuvre de ces pratiques qui peuvent être adaptées au gré des circonstances. Elle a publié six principes, le régime devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, définir la répartition des compétences entre les instances chargées de l'application des textes. Il doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice et assurer un traitement équitable.

Elle repose sur des principes qui sont la responsabilité des dirigeants, l'indépendance du conseil, la transparence des informations, les droits des actionnaires, la vision stratégique (K. Boutaleb)⁴. L'émergence de ce concept, dans le contexte même des années 80 et la montée de la globalisation et des flux transnationaux ; dans la révolution des T.I.C. Selon les propos recueillis par Eric Le Boucher le mouvement de la corporate governance repose sur un modèle théorique.

c-Les caractéristiques de la gouvernance :

La gouvernance se caractérise par le passage de la centralisation à la décentralisation, de la gestion de service public à la gestion selon les principes de marché, de la «guidance» publique à la coopération des acteurs publics et des acteurs privés.⁵ En privé c'est la gouvernance d'entreprise qui est caractérisée par les spécificités suivantes la première est la différence du capitaliste dans lequel l'autorité est conférée par la détention du capital, le pouvoir remonte de la base vers le management. La légitimité émane du vote et de l'adhésion. La deuxième, les

¹ Samuel Mercier, L'éthique des affaires « édition la Découverte, 1999 p. 31

² M. Vincent, Avocat, Consultant, Anne-Laure Legout, Avocat, UGGC & Associés, Dossier Corporate Governance, Origines et principes du gouvernement d'entreprise, journal des sociétés N°63 Mars 2009

³ OCDE, Economic Survey : France 1997, Paris, OCDE, 1997.

⁴ K. Boutaleb, Université de Tlemcen, « Article sur la problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie »

⁵ Eric Le Boucher, la gouvernance

⁵ <http://veilletourisme.ca/2004/09/22/quest-ce-que-la-gouvernance/> Qu'est-ce que la gouvernance?

processus de décision ne sont pas dictés par un actionnaire de référence. Ils sont fidèles au principe démocratique. Enfin la troisième, les éléments sont déterminés en fonction de l'objectif poursuivi, la rentabilisation du capital.

On se pose la question suivante pourquoi on étudie la gouvernance d'entreprise? Majdi Hassen a identifié quatre points à développer pour expliquer les caractéristiques de la gouvernance d'entreprise:

Les bonnes perspectives sur la croissance économique et le danger des pratiques obscures, La corrélation entre la gouvernance d'entreprise et le niveau de démocratie dans un pays,

Elle peut également conduire à la prospérité et à l'équité économique, La gouvernance d'entreprise entraîne la réussite des entreprises.¹ Elle conduit à remplacer les normes juridiques (décidées par les pouvoirs publics représentant le peuple) par des normes techniques (créées par des intérêts privés) (T. Brugvin, 2006)². On distingue deux principaux types de gouvernance celle du secteur privé et pour la pensée politique. En politique, on parle de gouvernance mondiale ou globale, territoriale ou locale en fonction des échelles de gouvernance abordées. Se doter d'un système de gouvernance d'entreprise de qualité est une démarche importante pour susciter la confiance des marchés et favoriser l'établissement de flux d'investissement plus stables » Dès lors, ce raisonnement s'oppose à l'idée de "convergence forte"³ des MGE, (Deffains B., Guigou J. G. 2004), cette thèse juridique étant une remise en cause de la thèse de la neutralité du droit⁴. Les investisseurs peuvent signer des contrats efficaces, quelle que soit la règle posée par le droit (droit de type Common Law ou de type Droit civil). Ainsi, conformément aux prédictions coasiennes⁵, La gouvernance accomplit deux fonctions : une fonction disciplinaire contraignante et une fonction éducative « habilitante », les deux étant liées :

¹ www.developmentinstitute.org Pourquoi étudier la gouvernance d'entreprise ? Majdi Hassen Directeur exécutif, Institut Arabe des Chefs d'Entreprises (IACE), de la Tunisie

² T. Brugvin, « La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ? », in Alain Caillé (éd.), Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat, Découverte, Paris 2006, p. 74. P. Legendre a lui-même bien montré en quoi le dogme du management peut être compris comme la « version technologique du politique » (« Communication dogmatique », in Lucien Sfez, éd., Dictionnaire critique de la communication, vol. 1, PUF, Paris 1993, p. 40).

³ Cette idée de "convergence forte" des SGE peut s'interpréter selon une vision darwinienne dans laquelle il faut considérer que les SGE sont en concurrence et que l'efficacité finit toujours par prévaloir et déterminer lesquels des SGE survivront et lesquels disparaîtront.

⁴ B. Deffains & J. G. Guigou, (2004), «Droit, Gouvernement d'Entreprise Et Marchés Des Capitaux» Université de Nancy 2

⁵ La thèse de la neutralité du droit renvoie au théorème de Coase, (Deffains B., Guigou J. G., 2004). Aussi longtemps que les coûts de transaction sont négociables, les parties doivent pouvoir négocier un arrangement contractuel quelles que soient les conditions initiales prévues par le droit.

La définition de l'aire et de la nature des jeux, tout en facilitant la surveillance, conditionne également l'apprentissage. Selon l'analyse pionnière de Berle et Means (1932)¹, qui faisait suite à la crise de 1929, le problème de la gouvernance des dirigeants est né du démembrement de la propriété. Elle est un mode de gouvernement qui intègre les associations et les « parties prenantes » dans une logique démocratie participative. Savoir si la gouvernance penche du côté de la mainmise des entreprises et des intérêts particuliers ou du côté d'une ouverture et d'un mode de décision moins hiérarchique est l'objet d'âpres débats entre spécialistes.

Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Théories.² Elle apparaît sans conteste comme un des thèmes centraux de la gestion. (S. Trebucos, 2005)³. Il y a un contraste typique entre les modèles actionnaires et les modèles parties prenantes. Dans cette perspective, il paraît essentiels pour un cadre sain que le conseil adopte une position indépendante ; les directeurs exécutifs soient soumis à un contrôle indépendant d'experts ; Elle renvoie à une démarche libre et de celle-ci, en vue d'introduire la rigueur et de transparence dans sa gestion et son contrôle.

L'objectif initial des règles est d'harmoniser l'équilibre entre les pouvoirs des différents organes. A cet égard, Elle s'attache aux principes de transparence, de responsabilité, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes. Elle se réfère à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle a un impact crucial sur les trois étapes du processus d'investissement, en l'occurrence la mobilisation, l'affectation et enfin le suivi du capital. » (M. Mesnard, 2002)⁴.

Elle regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entité et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et avec les autres parties prenantes d'autre part et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entité. Sa caractéristique est d'assurer la cohésion sociale, la sécurité, tant intérieure qu'extérieure, l'équilibre des relations entre une société et son environnement, l'épanouissement de ses

¹ A. Berle & Means, The modern corporation and private property, New York, 1932

² Gérard Charreaux Professeur en sciences de gestion Université de Bourgogne FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004 Gouvernance des SI

³ Trebucos, 2005, « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », Revue française de gestion, N° 158, pp.49-67

⁴ M. Mesnard, (2002), OCDE, Division des Affaires institutionnelles, Paris

membres. (N. Bouguessa)¹. La doctrine est apparue pour lesquels le financement provient des marchés financiers, avant de s'étendre dans le reste des pays à économie de marché. (J.-J. Caussain, 2005)². Elle concerne donc le fonctionnement et le contrôle interne mais également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous les domaines.

Une bonne gouvernance atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part.

L'objectif est de protéger les intérêts de la minorité. Elle peut ainsi être perçue comme un ensemble de mécanismes permettant de minimiser les coûts, découlant de la séparation de la propriété et de la gestion. Ces mécanismes peuvent permettre de concilier les intérêts, tels que l'application d'une politique de rémunération des dirigeants basée sur la performance boursière selon F. Ledentu³, elle doit être intégrée dans les valeurs de l'entreprise et fournit des mécanismes destinés à assurer le leadership, l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions. Elle doit aider à fixer les objectifs, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes.

Selon l'O.C.D.E⁴, la structure de corporate governance précise la répartition des droits et responsabilités entre les divers acteurs de la vie de l'entreprise (conseil, dirigeants, actionnaires et autres stakeholders). C'est pourquoi cette notion s'articule autour de cinq piliers, le conseil, l'audit externe, le management, le comité d'audit et l'audit interne. Elle suppose une éthique et la pratique de la transparence. (M. C. Madagh & S. R. Madagh)⁵.

Elle peut être comprise comme un concept pour la répartition des tâches et la structuration utile de l'instance de direction suprême. Par cet objectif de protection améliorée des sociétaires ainsi les mécanismes de contrôle et augmente la

¹ Colloque international : 20 & 21 Octobre 2009 Mr .Bouguessa Nagib, la bonne gouvernance, une réponse à la crise financière.

² J.-J. Caussain in « Le gouvernement d'entreprise – Le pouvoir rendu aux actionnaires », éd. Litec, mars 2005, p. 5.

³ Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) par Florent Ledentu originaire de Matran / FR pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales

⁴ OCDE, Economic Survey : France 1997, Paris, OCDE, 1997.

⁵ Séminaire national gouvernance des entreprises comme mécanismes pour lutter contre le phénomène financier, Dr. M. C. Madagh: L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques.

transparence dans la prise de décision. Ces mécanismes éliminent le problème principal-agent ou, du moins, le minimisent. Il s'agit de la possibilité d'un déséquilibre entre les intérêts des propriétaires (principal) et ceux des conseillers d'administration et membres de la direction (agent).

Aussi, les règles et recommandations formulées dans ce cadre visent d'une part à définir et décrire clairement l'organisation des tâches, la répartition et la délimitation des compétences, ainsi qu'à affecter les responsabilités. D'autre part, il s'agit de créer un maximum de transparence. Seule une politique d'information complète et ouverte permet un traitement égal de tous les actionnaires et pose les fondations pour un exercice efficace des droits. Les réformes apportées au nom de la gouvernance d'entreprise visent à mieux garantir que les dirigeants prennent leurs décisions de gestion en fonction des seuls intérêts de leurs actionnaires.

La firme comme un nœud de contrats :

L'article de R. Coase de 1937¹, la nature de la firme, apportait une réponse fondamentale à une question importante pourquoi existe-elle? Elle constitue un mode de coordination alternatif au marché. Il formule l'hypothèse, alors que sur le marché la coordination des individus se fait par le système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative (la hiérarchie). Il précise que la coordination par les prix entraîne des coûts (de recherche d'information sur les prix, de négociation...), appelés par la suite "coûts de transaction".

Ces derniers surpassent les coûts d'organisation interne, et dès lors la coordination dans la firme s'impose. Sa thèse est à la base de la conception de la firme retenue par les économistes "vision contractuelle". Dans cette vision, la nature des relations entre les propriétaires et les dirigeants, et entre ces derniers et l'ensemble des partenaires se manifestent sous forme "contractuelle" (Alchian et Demsetz, 1972)². La théorie des droits de propriété a pour ambition de renouveler l'approche classique. L'idée fondatrice consiste à que les droits de propriété influencent les comportements. La théorie rejoint les autres théories contractuelles des organisations. Elle s'intéresse à l'organisation des firmes.

¹ Coase R. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, vol. 7 n°16, novembre.

² Alchian A. et Demsetz H., 1972, "Production, information costs and economic organization", *American Economic Review*, n°5, décembre.

La théorie de l'agence de Jensen et Menckling¹ des années 70 actualise l'approche de Berle et Means en réfléchissant à des modes de protection des intérêts face aux risques (dirigeants). Elle complète la théorie précédente et repose sur la notion de la relation d'agence formalisant les relations.

Cette relation comprend plusieurs caractéristiques, elle repose sur une relation d'autorité ; elle est asymétrique, le principal n'est pas en mesure d'évaluer l'effort mis en œuvre par l'agent ; elle met en jeu des droits de propriété, le principal transfère à l'agent une partie de son droit de propriété sur les actifs. C'est dans le cadre de la théorie de l'agence que se sont développés les analyses sur la corporate governance (M. El Hart)².

La relation contractuelle entre actionnaire et dirigeant constitue la pierre de touche de la théorie de l'agence. Elle repose sur le pouvoir que donnent les mandants (les actionnaires) aux mandataires (les dirigeants) d'agir en leur nom (R. Perez, 2003)³. Sur le plan économique, la transparence et la codification des informations économiques favorisent les bons arbitrages et orientent efficacement les ressources financières vers les secteurs les plus contributifs» (R. Belkahla, 2004)⁴. L'entreprise doit en effet satisfaire ces détenteurs d'enjeux. Les stakeholders sont nécessaires à la création de valeur, favorise la confiance et la coopération des salariés et de réduire les couts d'agence. (G. Larcher)⁵

Leur intérêt est que l'entreprise se développe puisque c'est ainsi qu'ils peuvent préserver leur emploi, maintenir et accroître leur rémunération. Mais ils peuvent aussi diverger notamment en cas de réduction d'effectif pour préserver la rentabilité. (B. Vrunhes, 2001)⁶. Le profil développé par l'économie est une dimension de salubrité. Il représente une variable décisive dans la propension à l'investissement. Concrètement, à une carence est associé un coût implicite qui s'ajoute au coût du capital. Les études empiriques menées auprès des investisseurs, la gouvernance, désormais intégrée dans les décisions, permet aux opérateurs d'éviter certaines firmes ; d'augmenter ou de diminuer les engagements dans certaines ; d'éviter certains pays

¹ Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme étant " un contrat par lequel une personne ou plusieurs (principal) engage une autre personne (agent) dans le but de fournir des services en sa faveur, invoquant une délégation de prise de décision pour l'agent ".

² M. El harti : La gouvernance des entreprises publiques marocaines : Représentations et perspectives

³ R. Perez (2003): "La Gouvernance de l'entreprise", La Découverte, coll. « Repères »

⁴ R. Belkahla, Président de la Commission Ethique et bonne Gouvernance « La Gouvernance d'entreprise, levier de croissance » colloque du 9 mars 2004 organisé par la faculté de Droit de Casablanca avec collaboration du CIPE et de la CGEM

⁵ Terme repris par G. Larcher, ministre délégué à l'Emploi, journal La Tribune 17 mars 2006, p. 4.

⁶ B. Vrunhes, Réflexions sur la gouvernance, Revue de Droit Social, février 2001, p. 115.

; d'augmenter ou de diminuer ses engagements dans certains pays. (Mckinsey, 2002).¹

Dans le monde, le thème concerne l'ensemble des règles permettant aux actionnaires de s'assurer que les firmes dont ils détiennent des parts sont dirigées en conformité avec leurs intérêts. Ce sont les actionnaires réunis dans le cadre des assemblées qui délèguent leur pouvoir de contrôle à un conseil ou de surveillance chargé de conseiller et superviser l'action de la direction générale.

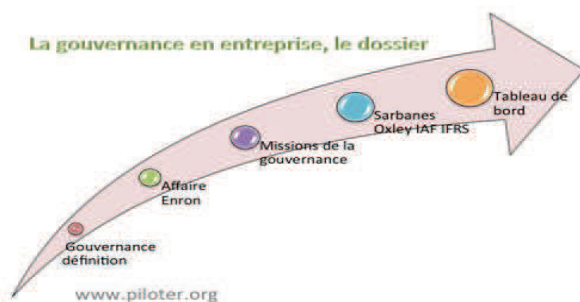


Figure N° 01 : La gouvernance en entreprise²

Pourquoi les entreprises ont-elles besoin de la gouvernance d'entreprise ?

Adam Smith a déclaré : «...étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à qu'ils (les régisseurs) y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Par conséquent, la négligence et la profusion dominent toujours ».³

d- Les objectifs principaux de la gouvernance⁴:

1. Créer un environnement favorable et un cadre de réglementation efficace pour les activités économiques.
2. S'assurer que les entreprises se comportent comme de bons groupes de citoyens en respectant les droits de l'homme, en assumant une responsabilité sociale et la durabilité environnementale.

¹ Mckinsey : "Investor opinion survey on Corporate Governance" 2002

Le mot gouvernance est une néologisme en langue française, qui a une étymologie complexe

² www.pilote.org La gouvernance en entreprise

³ Cette définition est mentionnée dans l'ouvrage La Richesse des Nations d'Adam Smith.

⁴ <http://www.cngmaep.bi/index.php/gouvernance-des-entreprises>: Objectifs Clés de la thématique gouvernance des entreprises

3. Promouvoir l'adoption de code d'une bonne éthique d'affaires dans la réalisation des objectifs d'organisation.
4. S'assurer que les entreprises traitent tous leurs acteurs (actionnaires, employés, communautés, fournisseurs et clients) d'une manière juste et équitable.
5. Créer des conditions de compatibilité des sociétés et des administrateurs.

L'importance actuelle peut être attribuée à plusieurs raisons ayant eu lieu au cours de ces deux décennies. Alors que certains proposent ainsi cinq éléments (Becht. 2002)¹, tant politiques, qu'économiques, tout d'abord la vague de privatisation, l'augmentation de l'importance financière des fonds, la vague des offres publiques d'achat, elle a été encouragée, pour finir, les scandales au sein de entreprises d'envergure internationale, dus à des manipulations comptables en vue d'augmenter la rémunération des dirigeants, ont permis de mettre en évidence le besoin d'amélioration des systèmes de contrôle existants.

Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective. Il doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur, et encourager une coopération active entre les différentes parties prenantes pour créer la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines. Il doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat.

L'I.S.O a mis en place un groupe de travail pour élaborer une norme sur la responsabilité sociétale qui prend en compte la question de la gouvernance. Les principes cherchent à formaliser le discours sur l'éthique managériale en assurant que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés. L'introduction de l'éthique répond à la nécessité de légitimer l'exercice des pouvoirs et des relations. Le succès traduit le désir d'améliorer le fonctionnement de systèmes de direction et de contrôle sur le dirigeant (S. Mercier, 1999)².

Section 02 : Les approches théoriques de la gouvernance:

a- Le modèle théorique:

La théorie de l'agence qui est la base, l'entreprise y est représentée comme un nœud de contrats entre ses différentes parties prenantes, composés d'actionnaires,

¹M. Becht, P. Bolton et A. A. Röell, 2002, Corporate Governance and Control, NBER Working Paper No. W9371.

² S. Mercier, L'éthique des affaires « édition la Découverte, 1999 p. 31

créanciers, employés, fournisseurs. Elle ne s'intéresse que partiellement à la définition des objectifs de la firme comme entité, mais à l'analyse des objectifs personnels de chaque partie intervenant, chacune cherchant à maximiser sa propre fonction d'utilité.

Parmi l'ensemble de ces stakeholders, les actionnaires (les principaux) et les dirigeants (les agents) y jouent un rôle central. Les actionnaires, car leurs droits patrimoniaux ne sont exerçables qu'en dernier ressort, après que les créances des autres stakeholders, tels que les créanciers ou salariés, ne soient remboursées. Elle est donc un contrat liant le principal à un agent dans le but d'obtenir un service (la gestion). Cette relation existe car il y a une divergence d'intérêts, asymétrie informationnelle et existence de coûts d'établissement et d'exécution des contrats. (Thèse, F. Ledentu)¹

Le système et la présence d'actionnaires de contrôle, pour les néo-classiques, l'entreprise dispose d'une fonction de production qui lui permet, à partir de facteurs de production (inputs), d'obtenir une certaine quantité de produits (outputs). Elle a été considérée comme externe, en effet, depuis les travaux de R. Coase (prix Nobel d'économie)², on considère que l'entreprise n'est qu'une fiction juridique fondée sur des droits de propriété, les rapports sont dominés par cette idée de relations contractuelles procédant d'une sorte de mandat.

Les théoriciens de l'agence soulignent l'inexorable contradiction entre les intérêts des différents groupes et ceux des agents qui occupent le poste de dirigeant. Elle est un nœud de contrats c'est parce qu'il est le siège de différents intérêts catégoriels. Les effets induits du modèle fondé sur la théorie de l'agence, la performance de l'entreprise, la transparence dans la gestion et l'équité dans la distribution des richesses. Aussi, par essence, le concept vise à apporter plus de transparence dans la répartition du pouvoir, dans le contrôle du pouvoir et dans l'implication de tous les niveaux hiérarchiques.

Pour analyser ensuite le comportement des acteurs, car l'analyse des seules institutions de la gouvernance ne permet pas de comprendre le fonctionnement réel des entreprises. C'est l'une des convictions fortes de l'auteur, l'affaire Enron a été une démonstration éclatante de la justesse de cette thèse. Donc la gouvernance est basée sur la transparence, la reddition des

¹Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) par Florent Ledentu originaire de Matran / FR pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales

² Coase R. (1937), " The nature of the firm ", *Economica*, vol. 7 n°16, novembre.

comptes, la disponibilité de l'information et l'implication de tous. La mondialisation implique l'adoption de normes universelles qui guident les entreprises. La nécessité de mettre les normes en harmonie avec les standards internationaux, les entreprises faisant appel public à l'épargne, les banques, les compagnies d'assurance, les grands acteurs économiques. (A. Talbi, 2010)¹.

L'entreprise est en relation avec des acteurs économiques qui lui sont extérieurs. Chacun d'eux peut influencer la réalisation des objectifs ou être influencé par elle. On peut citer, les clients, dont les attentes concernent en particulier le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais ; les fournisseurs, avec leurs objectifs, notamment en termes de prix, de volume de ventes et de solvabilité; les banques, qui assurent le financement de l'activité et attendent d'elle le remboursement ; l'État et les collectivités locales, qui attendent le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales, mais aussi qu'elle mène des actions en termes d'emploi, les associations et les O.N.G, dont les attentes sont diverses, défense des intérêts des consommateurs, respect des critères environnementaux.

On s'interroge sur les dirigeants du point de vue des rémunérations, parfois excessives, qui leur sont accordées. La loi oblige les entreprises à devenir transparentes à ce sujet. Quant aux salariés, ils ne sont pas une partie prenante comme les autres ; ils détiennent, en effet, l'avenir de l'entreprise " L'entreprise de demain est, en germe, dans les salariés d'aujourd'hui." Les clients, qui peuvent être aussi considérés comme des consommateurs et des usagers. Il est donc stratégique de veiller à les impliquer dans le projet, passer d'une conception " transactionnelle" du marketing à une conception " relationnelle", les fournisseurs, par rapport auxquels se posent la question des programmes d'achat inspirés du commerce équitable.

L'implication peut certes contribuer à restaurer la confiance perdue, mais une bonne partie de la société civile doute aujourd'hui que le système de la libre entreprise, où toute fonction régulatrice de l'État est mise en cause au nom de l'idéologie néolibérale, puisse fonctionner longtemps encore sans aboutir à une

¹ M. A. Talbi Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation OCDE – Hawkamah – Paris du 1er au 3 mars 2010

crise plus grave encore que les précédentes. (J. Igalens, S. Point & J.M. Pierlot, 2009)¹.

Très schématiquement, trois courants se dessinent dans les approches et usages de la gouvernance. Le premier, développé principalement depuis les années 1970, est constitué par les analyses scientifiques de la Théorie de la Gouvernance (TG) à proprement parler. À partir de ce tronc commun, deux courants presque simultanés dégagent les deux applications les plus importantes du terme : celui de la gouvernance corporative dans les années 1990 et celui de la bonne gouvernance à partir de 1989 avec la Banque Mondiale, qui sera repris par la plupart des organisations de coopération et d'aide au développement.

b- Les parties prenantes :

Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elles peuvent être des individus, des communautés, des groupes sociaux ou des organisations définis par leur intérêt légitime dans l'entreprise.²

On distingue traditionnellement les parties prenantes primaires qui sont des acteurs contractuels en relation directe avec l'entreprise et pouvant menacer sa survie (actionnaires, salariés, clients et fournisseurs) ; les parties prenantes secondaires qui sont des acteurs diffus situés dans l'environnement de l'entreprise mais non essentiels à la survie de l'entreprise.

D'autres distinguent les parties prenantes sur la base d'une classification en catégories d'acteurs les actionnaires et les parties prenantes internes tels que les salariés, les syndicats ; les partenaires opérationnels qui sont les clients, les fournisseurs, les banques, les compagnies d'assurance, les pouvoirs publics, les organisations professionnelles, les ONG, la société civile. Plusieurs distinctions sont proposées par la littérature il ya des parties prenantes (internes comme les employés et les actionnaires, externes comme les consommateurs et les fournisseurs; les primaires qui sont des groupes cruciaux et secondaires comme le voisinage, stratégiques qui peuvent influencer l'organisation, les volontaires

¹ J. Igalens et Sébastien Point Jean-Marie Pierlot, vers une nouvelle gouvernance des entreprises – Ed. Dunod, Coll. Stratégies et Management, Paris 2009.

² R. Edward Freeman, philosophe et professeur américain : Parties prenantes et contre-pouvoirs. L'influence des parties prenantes sur le processus de décision

qui interagissent, non volontaires qui subissent le voisinage, du côté de la demande, de l'offre comme les employés ou les actionnaires.

Enfin, on peut proposer une classification plus dynamique des parties prenantes à partir de trois grandes caractéristiques propres aux parties prenantes, le pouvoir de la partie prenante dans ses relations avec l'entreprise ou avec les autres parties prenantes la capacité à influencer l'entreprise ; la légitimité de la partie prenante, la reconnaissance du bien-fondé de la partie prenante à exprimer une demande envers l'entreprise ; l'état d'urgence des demandes des parties prenantes qui exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise.

L'entreprise agit au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs on qualifie ces acteurs de « parties prenantes de l'entreprise » (stakeholders). Elles sont l'ensemble des acteurs, internes ou externes et partenaires économiques et sociaux de l'entreprise. Les parties prenantes sont concernées par l'activité de l'entreprise sur le plan de la responsabilité sociétale. Ils sont les (employés, actionnaires, clients / consommateurs, fournisseurs, concurrents, partenaires, pouvoirs publics, collectivités territoriales, investisseurs, associations, ONG, citoyens.

On distingue habituellement les parties prenantes internes et des parties prenantes externes :

- Parties prenantes internes :

- Les dirigeants privilégieront leur intérêt personnel.
- Les actionnaires recherchent des dividendes.
- Les salariés souhaitent améliorer leurs rémunérations.

- Parties prenantes externes :

- Les clients : enjeux de qualité de produit et de service,
- Les fournisseurs et sous-traitants: respect des délais de paiement.
- Les riverains d'un site : éviter les nuisances, réduire la pollution,
- Les pouvoirs publics : respecter les lois, payer ses impôts...
- Les ONG : assurer le respect de l'environnement...
- Les concurrents : éviter la concurrence déloyale, appliquer les normes.

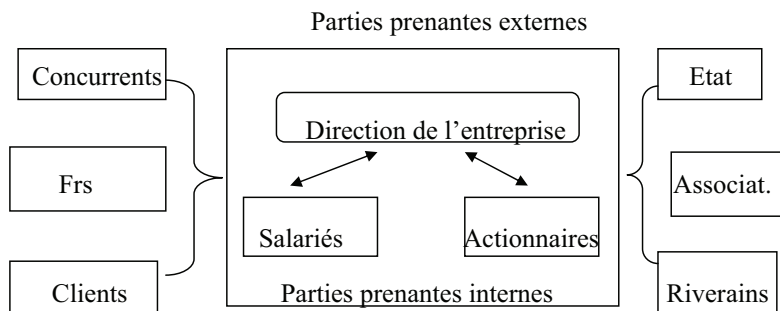


Figure N° 02 : Les différentes parties prenantes

Les parties prenantes « primaires » sont en relation directe avec l'entreprise. les parties prenantes « secondaires » sont les acteurs diffus situés dans l'environnement de l'entreprise. Certains distinguent des parties prenantes sur la base d'une classification en catégories d'acteurs les actionnaires et les parties prenantes internes (salariés) ; les partenaires opérationnels. D'autres proposent une classification plus dynamique des parties prenantes à partir de trois grandes caractéristiques propres aux parties prenantes le pouvoir de la partie prenante dans ses relations avec l'entreprise ou avec les autres parties prenantes, c'est-à-dire sa capacité à influencer l'entreprise.

Il ressort que les intérêts des parties prenantes sont souvent contradictoires. Les types principaux de parties prenantes, sont celles qui contribuent à l'activité économique de l'entreprise, D'autres sont spécifiques à chaque secteur économique. Les attentes de chacune peuvent être rencontrées et sur les modes de gouvernance. Plus l'implication est importante, et plus l'entreprise peut rencontrer ses objectifs en matière de développement, incluant toutes les dimensions.

La conception traditionnelle selon laquelle l'entreprise n'a de compte à rendre qu'à ses actionnaires est aujourd'hui totalement dépassée. Entre les parachutes dorés, les stocks options, les truquages de bilans et la libération excessive des mouvements de capitaux, la nécessité d'une gouvernance de l'entreprise intégrant toutes les parties prenantes. L'entreprise peut donc être perçue comme un lieu de confrontation entre différents pouvoirs et contre pouvoirs. Pour une entreprise, l'information, La recherche du profit est considérée comme un moyen pour réaliser leur projet et non comme un objectif en soi. Ce sont

des entreprises à « but non lucratif », où une partie des bénéfices est réinvestie sous forme de réserves pour en assurer la pérennité.

L'obligation d'être sans cesse en mouvement pour adapter leur gouvernance et la rendre plus transparente. Elles doivent aussi défendre leur identité pour éviter que des règles pertinentes ne leur soient appliquées sans tenir compte de leurs caractéristiques propres. (G. Andreck, Macif, 2006)¹. Elle garantit une certaine sécurité ce qui contribue à accroître la confiance des investisseurs. Si elle occupe aujourd'hui le devant de la scène médiatique.

Les actionnaires renforcent leur pouvoir en se donnant les moyens de contrôler étroitement les comptes grâce, en particulier, à la nomination de comités d'audit externes. Les causes de l'apparition de la gouvernance d'entreprise par la dispersion du capital provoqué par l'augmentation de la taille de l'entreprise. L'abus du pouvoir managérial se caractérise par le comportement des dirigeants qui octroient des rémunérations très élevées, les délits d'initiés, les fraudes comptables, l'instauration de la transparence.

Comment elle se traduit, Il n'existe pas de modèle unique. Les systèmes juridiques se diffèrent. Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont bien d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ladite gouvernance dans l'entreprise.²

c- Les différentes approches théoriques:

Traditionnellement la littérature sur gouvernance d'entreprise identifie deux modèles de gouvernance d'entreprise, nommés : modèle « Shareholder » et modèle « Stakeholder ». L'emprunt réciproque des caractéristiques de ces deux modèles aboutirait à un modèle hybride vers lequel les différents systèmes pourraient converger Plihon D., Ponsard JP., Zarlowski P., (2002).³

¹ G. Andreck, Macif : Alternatives Economiques Poche n° 022 - janvier 2006 L'économie sociale de A à Z

² <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/mision-gouvernance-entreprise.htm> Les missions, enjeux et les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise

³ Plihon D., Ponsard JP., Zarlowski P., (2002) « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise? Une hypothèse de double convergence », *La Documentation française*, 2002.

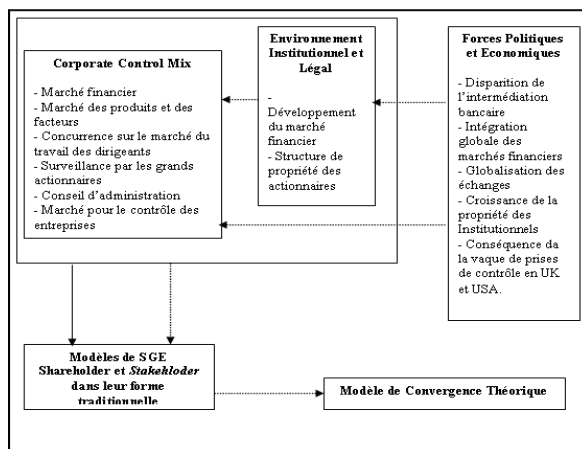
Le modèle de type shareholder donne la primauté aux actionnaires et à l'objectif de création "valeur actionnariale".

Le modèle dit stakeholder, dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes (actionnaires, banques, salariés, clients). (La cogestion) l'Allemagne qui ménage le dialogue social dans l'entreprise¹

Elle peut être considérée comme un équilibre entre la primauté inconditionnelle de l'actionnariat et les excès de l'ère managériale. Elle est par ailleurs devenue un critère d'attente des analystes et des investisseurs. Elle peut être considérée comme un renouveau du contre-pouvoir actionnarial, Elle est modelée par l'ensemble des règles qui définissent les modalités de gestion. La représentation de la firme comme nœud de contrats induit à deux approches: l'actionnaire (modèle shareholders) leur donne la primauté et à l'objectif de création de la valeur actionnariale. Le partenarial (modèle stakeholders), dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes.²

¹ https://www.alternatives-economiques.fr/entreprises---la-gouvernance-hybride_fr_art_147_15477.html Dominique Plihon, Professeur à Paris XIII Alternatives Economiques n° 192 - mai 2001 Entreprises : la gouvernance hybride

² Konan Anderson Seny Kan Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relation inter organisationnelle Doctorant CRG (Centre de Recherche en Gestion) / IAE / Université des Sciences Sociales Toulouse 1 Place Anatole France – 32042 Toulouse cedex / 0603105746



Source : Carati and Tourani Rad, 1999

Figure 03 : Evolution théorique des modèles « Shareholder » et « Stakeholder » de GE¹

Les premiers postulats sous-jacents à ce cadre théorique suggèrent que les deux modèles de base de gouvernance peuvent être associés à deux sources d'amélioration :

Le modèle « shareholder » serait associé à une amélioration progressive dans le temps

Le modèle « stakeholder » serait lui associé à une amélioration radicale qui se traduit par un ajustement du S.G.E aux changements politiques et économiques. Les mécanismes de contrôles qui structurent le modèle théorique sont très proches de ceux du modèle « shareholder », il s'agit en l'espèce de trois types de mécanismes :

La concurrence sur le marché des facteurs et de produits mène les dirigeants à suivre des stratégies de maximisation de profits;

les forces du "marché pour le contrôle des entreprises" pénalisent les entreprises par des coûts de recherche de financement les plus élevés ou par un manque de financement;

¹ G. Carati, & R. Tourani, (1999), «Converging Corporate Governance Systems: Theory And Evidence», Unpublished Working Paper, Maastricht University

La concurrence sur le marché du travail des dirigeants permet de remplacer les moins efficaces.

Les auteurs précisent toute fois que le modèle théorique diffère des modèles « shareholder » et « stakeholder ». A final, l'évolution du modèle « shareholder » vers le modèle théorique résulte de marginales améliorations du conseil d'administration et de l'efficacité de la surveillance par les actionnaires. Celle du modèle « stakeholder » est due à un changement radical de son environnement réglementaire, la structure actionnariale des entreprises, et le « marché pour le contrôle des entreprises ». Autrement dit, l'évolution des deux modèles vers le modèle théorique est générée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises. Les processus de prise de décisions des dirigeants, comme bien d'autres processus managériaux, peuvent être une voie à explorer pour comprendre ces évolutions.

1) La valeur actionnariale :

Le modèle anglo-saxon la gouvernance ou valeur (actionnariale), (ou modèle shareholders), c'est celui de l'économie dominante. Il s'agit avant tout de sécuriser leurs investissements, l'entreprise n'a donc qu'une valeur «actionnariale» et le rôle des marchés financiers consistent à péguier l'ensemble de ce système. En cas de difficultés, l'actionnaire se retire du capital de la société. Il ne s'intéresse qu'aux divergences d'intérêts entre actionnaires et dirigeants et ignore les intérêts des autres parties prenantes. Le renforcement des pouvoirs accordés aux actionnaires. Il privilégie leurs intérêts car il leur permet d'avoir une vision précise des actions des managers. L'idée est de limiter les abus de pouvoir des décideurs et de mettre en place un équilibre de pouvoirs.

Les entreprises sont poussées à améliorer leur rentabilité et doivent expliquer leurs stratégies. L'idée est d'accroître la valeur globale des entreprises.¹

L'approche actionnariale trouve son origine dans le travail de Berle et Means (1932) et dans la théorie de l'agence². Elle est associée à la conception légale de la propriété de la firme (seuls les actionnaires sont assimilés à des propriétaires). Elle ne s'intéresse qu'aux mécanismes permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

¹ http://www.i-manuel.fr/COBTSM_ME1/COBTSM_ME1dos12UD97doc6.htm Les modes de gouvernance

² Berle A. et Means C., 1932, " The modern corporation and private property ", MacMillan.

Selon G. Charreaux¹, l'approche actionnariale " constitue la toile de fond principale des débats sur les rémunérations des dirigeants et des administrateurs, le rôle, la composition (administrateurs externes ou non), la forme du conseil d'administration, le rôle de mesure de la performance du marché financier, le droit d'expression et la protection des petits porteurs...". Dans cette perspective, le système de gouvernance se focalise sur le contrôle direct des actionnaires, le marché financier.

L'entreprise est un lieu de compromis entre les parties prenantes, le management doit prendre en compte l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, créanciers, consommateurs). Elles sont concernées par l'activité qui doit servir la défense de leurs intérêts. L'activité doit servir la volonté des actionnaires, leur objectif est la maximisation de la valeur, la prise en compte croissante de leurs intérêts peut se faire au détriment de ceux des autres parties.

Dans l'entreprise managériale, la propriété est séparée de son management. Le dirigeant disposant d'une très grande liberté d'action, il y a un risque de perte de contrôle. L'objectif est donc de le soumettre à des dispositifs de contrôle. Dans un premier système qui privilégie la création de valeur. L'organisation du conseil et la réglementation en matière de transparence et de rémunération sont définies dans cet objectif. Elle reconnaît la légitimité du pouvoir des actionnaires mais qui fait du contrôle disciplinaire une des missions de la gouvernance. Ce conseil est la clé de voute, et les agents doivent intégrer les attentes des partenaires dans l'intérêt social qui n'est que rarement aligné sur celui des parties prenantes.

Le système a pour rôle de sécuriser la rentabilité de l'investissement. Il est donc la manière dont un apporteur de capitaux s'assure de l'obtention d'un revenu sur son investissement (Shleifer & Vishny, 1997)². Les actionnaires étant les apporteurs de ressources à recevoir la rente, cette valeur n'est que la mesure de la rente qu'ils perçoivent. Les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble, et cette notion doit être à même, selon le principe d'efficacité, de prendre en compte l'intégralité de ces dernières. (P.

¹ Charreaux G., 2002, " Quelle théorie de la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive ", Latec.

² A. Shleifer et R. Vishny, 1997, " A survey of corporate governance ", Journal of Finance, vol. 52.

Milgrom, J. Roberts 1992)¹. En se focalisant sur les actionnaires et sur les modalités des contrôles, elle ne permet pas d'identifier de façon satisfaisante des mécanismes, en liaison avec certaines des représentations théoriques récentes de la firme. La valeur actionnariale qui est pour les actionnaires, l'entreprise doit être gérée dans leur intérêt. Il existe un conseil qui adopte un règlement qui instaure un mode de gouvernance par la création de comités qui sont composés de membres du conseil (stratégique, audit, rémunérations). Les commandements sont l'indépendance des administrateurs, le respect de normes de transparence, la promotion des prises de contrôle.

La cogestion existe en Allemagne et aux pays nordiques comme la Suède qui ménage le dialogue social, elle prend deux formes différentes via le comité, qui regroupe les représentants élus des salariés et via le conseil. Dans un bon système, les actionnaires doivent avoir les moyens d'exercer une influence. Ils ont droit à une part du bénéfice lorsque l'entreprise prospère et ils sont les premiers à souffrir lorsque ce n'est pas le cas.

2) La valeur partenariale :

Le modèle stakeholders, l'émergence de ce mode dans certains pays comme l'Allemagne ont déjà une tradition. Cette optique valorise davantage les relations avec toutes les parties prenantes et la création de valeur sur le long terme. En effet, la maximisation de la performance n'est plus le monopole des seuls actionnaires. La problématique consiste donc à optimiser la « valeur partenariale » dans un contexte de divergences de points de vue donc de conflits. Le système doit être en mesure de définir des règles permettant d'éviter ou de limiter les conflits

Ce mode est plus récent, une attention est portée aux intérêts légitimes de l'ensemble des parties prenantes dans la mise en place des structures, dans les prises de décision. La création de valeur ne passe pas seulement par la maximisation. Les dirigeants prennent des décisions conformes aux intérêts des parties prenantes. Ainsi l'entreprise, en plus d'un objectif de rentabilité, veille à

¹ P., Milgrom J. Roberts 1992] Economics, Organization and Management, Prentice-Hall.

son impact sur l'environnement, s'investit dans la société civile, développe une vision citoyenne face aux consommateurs.¹

La comparaison entre les deux modèles de gouvernance a permis de mettre en évidence la supériorité du modèle de gouvernance partenariale car :

- il décrit mieux la réalité du fonctionnement de l'entreprise ;
- il prend en compte les intérêts légitimes des différentes parties prenantes ;
- il réduit les conflits et suscite l'adhésion de tous ;
- il permet d'améliorer les performances économiques de l'entreprise ;
- il introduit la responsabilité sociétale de l'entreprise.²

Les analyses fondatrices de la gouvernance ont privilégié l'étude des relations d'agence. L'approche partenariale élargie le champ d'étude pour intégrer l'ensemble des parties prenantes. Cette approche trouve son fondement dans la redéfinition de la notion de propriété, se définissant tant par les droits de décision résiduels que par l'appropriation des gains résiduels. Elle étend ainsi le statut de propriétaire à l'ensemble des parties participantes au nœud de contrat productif (salariés...).

Dans le cadre de l'approche partenariale, Charreaux (1997)³ définit le système de gouvernance comme "l'ensemble des mécanismes qui ont pour objet de réduire les conflits considérés comme coûteux avec les partenaires de la firme". Ainsi, le meilleur partage du pouvoir décisionnel et du risque entre les différentes catégories des parties prenantes conduit à une plus grande efficacité et garantit une plus grande cohésion organisationnelle. L'efficacité de la firme suppose la maximisation de la valeur partenariale. La maximisation de la richesse se fait à travers des mécanismes susceptibles de résoudre les conflits entre les différents partenaires (Hart, 1995) ;⁴

La gouvernance fait appel à des notions de transparence, reddition des comptes, disponibilité de l'information et implication de tous les acteurs

- Le phénomène de la mondialisation implique l'adoption de normes
- Des normes globales guident désormais la gouvernance des entreprises qu'elles soient publiques ou privées

¹ http://www.i-manuel.fr/COBTSM_ME1/COBTSM_ME1dos12UD97doc6.htm Les modes de gouvernance

² <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-5-parties-prenantes-et-contre-pouvoirs.html> Chapitre 5 : parties prenantes et contre-pouvoirs

³ G. Charreaux (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris

⁴ Hart A., 1995, " Corporate governance, some theory and implications ", Economic Journal, n°430.

- La notion de sécurité financière devient primordiale : viabilité des régimes de retraite, protection des épargnants...
- Nécessité de mettre les normes en harmonie avec les standards internationaux au niveau des entités d'intérêt public : entreprises faisant appel public à l'épargne, banques, compagnies d'assurance, grands acteurs économiques du secteur privé ou public,¹

La participation plus importante des salariés au pouvoir de l'entreprise. Ce modèle repose sur une vision plus réaliste car il prend en compte l'ensemble. Il a pour objectif la défense de l'intérêt de l'ensemble dont le bien-être est affecté par les décisions. Dans un deuxième système, on valorise plutôt la création de valeur et on cherchera à créer de la richesse, la performance est mesurée au regard de l'ensemble.

Ce type de gouvernance favorisera le développement du capital financier et humain qui est basé sur le savoir-faire ainsi que les compétences et l'innovation. Il est intéressant de constater que l'on retrouve des valeurs du XIX^e siècle développé par des utopistes français Proudhon² ou mieux des catholiques de Maistre. Cette approche conduit à reconsidérer le lien existant entre la structure de financement et l'investissement, en premier lieu, il convient pour analyser le problème de substituer à la notion de structure de financement celle des ressources où figurerait notamment le capital humain.

En second lieu, la maximisation de la valeur créée ne passe pas par la minimisation du coût d'opportunité. En troisième lieu, la remise en cause du statut de créancier conduit à contester l'interprétation traditionnelle qui est faite de la politique d'investissement à la lumière de la théorie des options en qualité de créanciers, les actionnaires auraient intérêt à ce que les investissements entrepris soient risqués. La vision partenariale de la valeur, associée à l'abandon de la séparabilité des décisions de création et de répartition, conduit à une remise en cause fondamentale de l'analyse du processus de valeur et de la problématique financière traditionnelle.

¹ M. Abdelaziz Talbi Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation OCDE – Hawkama – Paris du 1er au 3 mars 2010 : La Gouvernance des Entreprises Publiques au Maroc

² Proudhon, des valeurs du XIX^e siècle.

L'objectif de maximisation se justifie par l'argument, le dirigeant accroît sa latitude managériale en augmentant ses possibilités de négociation. il a intérêt à privilégier les catégories déterminantes ; il augmente sa valeur managériale, censée être fonction de la performance réalisée, sur le marché du capital humain ; il peut s'octroyer une rémunération largement supérieure à son coût d'opportunité si ce dernier est surestimé; pour autant qu'il dispose d'une latitude importante dans la répartition, liée à une forte création de valeur partenariale, il peut plus facilement s'enraciner en attribuant la valeur créée prioritairement aux salariés qui soutiennent sa politique. (G. Charreaux & P. Desbrières).¹

Quels sont les dispositifs de gouvernance internes à l'entreprise? On distingue différentes entreprises, les micro-entreprises (M.I.C), qui occupent moins de 10 personnes ; les P.M.E, qui occupent moins de 250 personnes ; les entreprises de taille intermédiaire (E.T.I), qui occupent moins de 5000 personnes ; les grandes entreprises (G.E), celles qui ne sont pas classées dans les autres catégories.

Elle se caractérise par l'exercice d'une activité économique ; la production de biens ou de services marchands ; l'autonomie de décision. Les spécificités de la gouvernance dont le choix dépend de plusieurs critères de la taille de l'entreprise, la filière, le type d'activité, la présence sur la scène internationale, le profil de l'actionnariat. Les P.M.E non cotées constituent le tissu économique. Le terme est employé dont le capital est à dominante familiale. Le mode encourage l'innovation, la production et les pratiques managériales et crée les conditions d'une vision stratégique. Elle est un lieu d'accomplissement personnel, de création collective. Elle ne peut se limiter à l'implication des actionnaires et dirigeants, l'association des salariés a un impact sur la performance. L'association et la participation des salariés doivent être encouragées car elles permettent une meilleure organisation du travail et favorisent l'innovation technique. (A. Rafael Mai 2013)²

¹ G. Charreaux & P. Desbrières, Université de Bourgogne, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale
Enlightened Shareholder theory, Whose Interests Should Be Served by the Supporters of Corporate Governance ? », papers.ssrn.com, 05/09/08

² A. Rafael Mai 2013, Performance et gouvernance de l'entreprise, Les éditions des journaux officiels, 2013-13 NOR : CESL1100013X Jeudi 6 juin 2013

Les actionnaires cherchent à s'assurer que leurs exigences en termes de rémunération de leurs apports sont respectées. Ce contrôle est indirect, par le biais du conseil. Alors pour défendre leurs intérêts, les salariés s'appuient sur l'existence de droits comme le droit de grève. Ces mécanismes peuvent être répartis en deux types, les mécanismes internes tels que le conseil, la politique de rémunération ou la présence d'actionnaires importants, et les mécanismes externes tels que les offres publiques d'achat, les marchés financiers et le système légal.

Quels sont les mécanismes externes à l'entreprise? Si les dispositifs de gouvernance accordent un rôle aux parties prenantes internes dans le contrôle des dirigeants, il en existe d'autres qui dans une logique partenariale concernent aussi les parties prenantes externes utiles aux parties prenantes pour s'assurer que leurs intérêts sont réellement pris en compte par les dirigeants. Les relations qui se nouent au sein de l'entreprise influencent son mode de gouvernance.

Celui-ci doit prendre en compte les différentes attentes de façon à assurer la performance économique. Le dirigeant doit alors arbitrer entre les intérêts contradictoires, qui sont autant de contre-pouvoirs. Les dirigeants sont soumis à des mécanismes disciplinaires qui ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes. C'est la raison pour laquelle on considère une entreprise est un « nœud de contrats ». ¹

Il y a 07 mécanismes de contrôle qui ont été explicités par B. Baudry², l'Etat intervient par le biais des lois qu'il impose en matière des documents comptables, le marché étant régi par la concurrence, une firme mal gérée doit disparaître, le marché financier intervient dans la gestion des managers par le biais des O.P.A le marché du travail des dirigeants est évalué en fonction des performances, le conseil agit dans l'intérêt des actionnaires, la rémunération des dirigeants est indexée sur leur performance, la surveillance des actionnaires, l'efficacité du conseil n'est pas garantie, ils peuvent les remplacer. L'existence de mécanisme permettant de différencier la propriété d'un actionnaire par rapport à son pouvoir, est liée à l'objectif d'atteindre ou de conserver un seuil

¹ Aravis : Quel travail dans 20 ans, Variable 8 "Modes de gouvernance des entreprises"

² B. Baudry : Les 7 mécanismes de contrôle

de contrôle, et ceci en fonction d'une participation définie en capital. Afin de les présenter, nous avons élaboré un classement en deux types, les mécanismes de différenciation internes et ceux externes.

Les premiers correspondent à des modifications apportées aux statuts des entreprises, soit pour augmenter le pouvoir de l'actionnaire principal, soit pour diminuer celui des actionnaires externes. La méthode la plus simple pour différencier la propriété du pouvoir est obtenue par l'émission de plusieurs catégories d'actions, auxquelles sont rattachées des droits de vote différents. Les seconds se situent quant à eux au niveau des marchés boursiers. Les deux mécanismes précédents agissent sur les rapports de pouvoir. Les participations croisées constituent quant à eux les principaux mécanismes externes de différenciation. Il y a des structures pyramidales correspondant à une chaîne d'entreprises cotées, dominées par une coalition d'investisseurs ou une entreprise non cotée et la participation croisée, afin de dissocier la propriété du pouvoir.

Les mécanismes de la gouvernance des entreprises des multinationales, on peut identifier 03 types de mécanismes pouvant être regroupés en deux ensembles, le premier lié au marché et le second regroupant des mécanismes non liés au marché. (Yadong Luo, 2005)¹. Les mécanismes liés au marché sont présents la seule différence, c'est qu'au niveau de la structure de propriété la maison-mère constitue l'investisseur majeur (il s'agit d'une propriété quasi-interne). Les mécanismes liés à la culture se rapportent aux déclarations, slogans, valeurs, modèles et rituels sociaux uniques utilisés par les membres du conseil et les principaux dirigeants.

Les mécanismes liés à la discipline sont les sanctions des cadres, l'idée c'est que les modes de rémunération des dirigeants ne suffisent pas pour surveiller et contrôler leurs actions. (Yadong Luo, 2005). Il existe un circuit fermé au niveau de la structure du capital. Le modèle shareholder aurait convergé vers le modèle théorique suivant deux niveaux de changements, l'un dans le marché pour le contrôle des entreprises ; compte tenu de l'importance de leur détention d'actions.

¹Yadong. Luo (2005). «Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda » Journal of International Business Studies, Vol.11, p.1-18

L'autre, il aurait lui aussi convergé vers le modèle théorique suivant des niveaux, le développement fulgurant des marchés financiers, le marché pour le contrôle des entreprises est devenu plus actif qu'il ne l'était ; un grand intérêt pour la création de la valeur actionnariale. (Carati & Tourani Rad, 2000)¹.

Les premiers postulats sous-jacents à ce cadre suggèrent que les deux modèles peuvent être associés à deux sources d'amélioration, le modèle shareholder serait associé à une amélioration progressive. Le modèle stakeholder serait lui associé à une amélioration radicale qui se traduit par un ajustement aux changements.

Les mécanismes de contrôles qui structurent le modèle théorique sont proches de ceux du modèle shareholder, il s'agit en l'espèce de trois types de mécanismes, la concurrence sur le marché des facteurs et de produits; les forces du marché pour le contrôle; la concurrence sur le marché du travail.

L'approche de la valeur partenariale conduit à reconsidérer le lien existant entre la structure de financement et l'investissement, il convient pour analyser le problème de substituer à la notion de cette structure celle des ressources où figurerait notamment le capital humain. La maximisation de la valeur créée ne passe pas par la minimisation du coût d'opportunité. La remise en cause du statut de créancier résiduel exclusif des actionnaires conduit à contester l'interprétation traditionnelle qui est faite de la politique d'investissement à la lumière de la théorie des options de qualité. La vision partenariale de la valeur, associée à l'abandon de la séparabilité des décisions de création et de répartition, conduit à une remise en cause de l'analyse du processus de création de valeur.

L'objectif de maximisation se justifie par les arguments comme le dirigeant accroît ainsi sa latitude managériale en augmentant ses possibilités de négociation. Il peut s'octroyer une rémunération largement supérieure à son coût d'opportunité si ce dernier est surestimé par les actionnaires ; pour autant qu'il dispose d'une latitude importante dans la répartition, liée à une forte création de valeur partenariale, il peut s'enraciner en attribuant la valeur créée

¹G. Carati, & R. Tourani, (1999), «Converging Corporate Governance Systems: Theory And Evidence», Unpublished Working Paper, Maastricht University

prioritairement aux salariés qui soutiennent sa politique. (G. Charreaux & P. Desbrières).¹

3-Évolution hybride :

L'existence d'un modèle hybride peut s'expliquer par l'existence de puissants facteurs économiques, politiques et institutionnels. Il présente deux grandes caractéristiques principales :

Un actionnariat minoritaire relativement puissant en charge de la surveillance des décisions stratégiques et opérationnelles prises par les dirigeants ;

Un objectif multidimensionnel de l'entreprise par opposition au seul objectif qui est de maximiser la valeur actionnariale Plihon, al. (2003).²

On assiste à un processus de convergence des deux modèles vers un modèle hybride pour des raisons suivantes, les deux précédents ont montré leurs limites et l'effet de la globalisation, les scandales financiers retentissants.

Il semble en train d'émerger et se caractérise par un renforcement des pouvoirs de contrôle, un emprunt au modèle shareholder, mais aussi par des pouvoirs accordés aux salariés, élément caractéristique du modèle stakeholder

Les raisons de ce modèle hybride sont: sous l'effet de la globalisation ce qui amène à adopter des stratégies voisines. Les 02 modèles ont montré leurs limites et faible transparence liée à la gouvernance traditionnelle vers les actionnaires et les salariés.³

Trois facteurs expliquent l'existence de ce modèle hybride :

L'internationalisation des marchés financiers

La mondialisation des stratégies d'entreprise

¹ G. Charreaux & P. Desbrières, Université de Bourgogne, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale
Enlightened Shareholder theory, Whose Interests Should Be Served by the Supporters of Corporate Governance ? », papers.ssrn.com, 05/09/08

² Plihon D. (2003), « Les mutations du capitalisme en France : le rôle de la finance », Les notes de l'IFRI, n° 50.

³ https://www.alternatives-economiques.fr/entreprises---la-gouvernance-hybride_fr_art_147_15477.html, Dominique Plihon, professeur à Paris XIII
Alternatives Economiques n° 192 - mai 2001 Entreprises : la gouvernance hybride

La mise en œuvre d'une nouvelle réglementation internationale

Il semble en train d'émerger et se caractérise par un renforcement des pouvoirs de contrôle, un emprunt au modèle shareholder, par des pouvoirs supplémentaires qui sont des éléments caractéristique du modèle, un objectif multidimensionnel de l'entreprise. Cette nouvelle forme de contrôle est mise en œuvre au travers de la montée en puissance des fonds d'investissements institutionnels. Les facteurs expliquent l'existence de ce modèle, l'internationalisation des marchés financiers, la mondialisation des stratégies, la mise en œuvre d'une nouvelle réglementation internationale. (K. A. Seny Kan)¹

L'efficience de la firme suppose la maximisation de la valeur partenariale (Charreaux, 2002)². La maximisation de la richesse se fait à travers des mécanismes susceptibles de résoudre les conflits entre les différents partenaires (Hart, 1995)³. La comparaison entre les deux modèles a permis de mettre en évidence la supériorité du modèle partenariale car il décrit mieux la réalité du fonctionnement de l'entreprise ; il prend en compte les intérêts légitimes; il réduit les conflits et suscite l'adhésion de tous ; il permet d'améliorer les performances économiques de l'entreprise ; il introduit la responsabilité sociétale de l'entreprise.

La gouvernance se fonde sur la démocratie, et aboutit à un principe d'efficacité. Les pouvoirs de propriété et de gestion sont séparés et la transparence s'impose. Elle est concernée par les principes éthiques, les valeurs et les pratiques qui facilitent l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux et entre les objectifs individuels et collectifs. L'objectif est d'aligner les intérêts des individus, des entreprises dans le cadre de la bonne gouvernance et le bien commun.

¹ Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relation inter organisationnelle : K. A. Seny Kan Doctorant CRG (Centre de Recherche en Gestion) / IAE / Université des Sciences Sociales Toulouse 1 Place Anatole France – 32042 Toulouse cedex / 0603105746

² La valeur partenariale peut se mesurer par la différence entre la somme des revenus évalués au prix d'opportunité et celle des coûts d'opportunité pour les différents facteurs de production (Charreaux, 2002).

³ A. Hart, 1995, " Corporate governance, some theory and implications ", Economic Journal, n°430.

En effet, les bonnes pratiques sont utiles pour ancrer la culture de reddition des comptes ; renforcer le climat de confiance ; attirer l'investissement et faciliter l'accès aux capitaux, promouvoir la transparence, l'information et la communication ; améliorer la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service ; contribuer au développement d'un tissu économique compétitif. L'activité de l'entreprise a une répercussion sur ces acteurs, et ces derniers ont une influence importante sur l'entreprise. L'entreprise a donc des comptes à rendre à toutes ces parties et doit tenir compte de leurs avis.

Il est nécessaire d'apprendre à vivre ensemble et à gérer l'entreprise ; faciliter l'accès; instaurer la confiance; consolider la compétitivité et la croissance des investissements. Certains voient les objectifs comme fournir un environnement favorable et un cadre réglementaire pour les activités économiques, veiller à ce que les entreprises se comportent en bons citoyens corporatifs en matière de droits de l'homme, la responsabilité sociale et la durabilité environnementale, promouvoir l'adoption de codes de bonne éthique des affaires (Cadbury et K. Codes)¹ dans la réalisation des objectifs de l'organisation, veiller à ce que les entreprises traitent toutes leurs parties prenantes d'une manière juste et équitable, assurer la responsabilité des entreprises et des administrateurs.

Selon E. Le Boucher², afin de renforcer la gouvernance, cinq objectifs d'ordre général ont été fixés, la promotion d'un environnement favorable et d'un cadre réglementaire efficace pour les activités économiques ; la responsabilité sociale, le respect des droits et la contribution à la durabilité de l'environnement ; l'adoption des codes de bonnes éthiques d'affaire dans la réalisation des objectifs de la société ; le bon traitement des différentes parties prenantes. En fonction des objectifs, ce système est appelé à réguler les relations. Les actionnaires qui élisent le conseil d'administration, lequel mandate la direction, selon des modalités variables, propres au régime juridique.

Les autres parties prenantes incluent pouvant entrer en relation avec l'entreprise à raison de ses activités, ses comportements, la protection des actionnaires, la liberté de transfert des actions, le droit à l'information, la répartition des

¹ A. Cadbury, la "corporate governance" désigne le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées, v. Colloque Les Echos 26 oct. 1994.

² E. Le Boucher : le renforcement des cinq objectifs d'ordre général

dividendes, la nomination et la rémunération, la participation à la tenue et aux décisions de l'assemblée.

La relation entre la gouvernance et la rémunération des dirigeants est donc ambiguë. Le problème est que les actionnaires défendent leurs intérêts, qui ne coïncident pas avec ceux des dirigeants. En utilisant ses droits de contrôle pour maximiser son bien-être, le détenteur d'une forte participation peut donc opérer une redistribution de la richesse d'autrui. Malgré tout, les systèmes de gouvernement d'entreprise sont très différents d'un pays à l'autre. Ces différences concernent l'actionnariat et le contrôle des sociétés. (C. Mayer) ¹

La répartition des fonctions est visible entre les acteurs, Elle vise une répartition des compétences et des responsabilités adéquates pour une bonne gestion. Elle vise à améliorer l'efficacité, la qualité, la transparence et la diffusion de l'information ; un traitement équitable et un renforcement de la confiance des investisseurs.

Un des principaux aspects vise à résoudre les problèmes de la séparation entre les propriétaires du capital et les administrateurs qui sont mandatés. La divergence d'intérêt entre les différents acteurs oblige le mandant à contrôler l'exécution du mandataire et l'adéquation avec ses propres intérêts. Cela passe par une définition des droits et des responsabilités du conseil d'administration et des actionnaires. Elle vise à identifier les bonnes pratiques et à les diffuser. Il n'existe pourtant pas de modèle unique. Si elle est pratiquée, elle peut instaurer une confiance partenariale, consolider la compétitivité, faciliter l'accès au financement et aux systèmes de garantie, d'attirer des ressources humaines efficaces. (Commission Economique des N.U, Afrique 2002).²

d- Les indicateurs de la bonne gouvernance :

S'il existe une abondante littérature sur la conduite efficace et effective des affaires publiques, sur les entreprises florissantes, sur les organisations efficaces de la société civile, il faut néanmoins signaler que les caractéristiques, qui sont d'ailleurs des indicateurs, définies en termes sociologiques, restent

¹ C. Mayer : Gouvernance d'entreprise, concurrence et performance, Revue économique no 27, 1996/11

² Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique"

vagues. Mais, avec ce que Magdi Martinez Soliman appelle « approche systémique et normative pour une meilleure gouvernance ».¹

Nous pouvons retenir les six conditionnalités retenues par la Commission économique pour l'Afrique précitées² auxquelles nous ajoutons deux avec Kapanga Mutombo Ferdinand³, et, avec la Banque Mondiale⁴, Nous citons :

La primauté du Droit et l'application impartiale de la règle de Droit (droits de l'homme et Etat de droit) ;

La participation directe des citoyens aux affaires publiques par le biais d'institutions légitimes et démocratiques (représentation politique) ;

L'efficacité du pouvoir exécutif (gestion des structures étatiques, transparence, responsabilité de la fonction publique, efficacité des services publics, décentralisation des structures) ;

Equité (système de justice sociale et égalité des chances) ;

Efficacité et effectivité ; responsabilisation ; lutte contre la corruption ; - gestion économique saine ; indépendance des organisations de la société civile ; orientation vers le consensus et la capacité d'ajustement.⁵

e- Les dimensions de la bonne gouvernance :

La littérature sur la gouvernance identifie trois dimensions de la gouvernance selon Pierre Félix Kandolo Onufuku wa Kandolo:

- économique, c'est le processus de décisions ayant une incidence sur les activités du pays, ainsi que sur des relations avec les autres pays ;
- politique, c'est le processus de prise de décision axé sur l'élaboration des politiques publiques ;

¹ M.M Soliman, «L'Etat de droit dans le cadre de la Bonne Gouvernance - La loi, le Judiciaire et le Législatif », Médias et gouvernance, Atelier sur la gouvernance à l'intention des journalistes Maghrébins, Nouakchott, 17 au 18 mai 2000

² CEA : « L'Afrique sur la voie de la bonne gouvernance », synthèse du rapport sur la gouvernance en Afrique de 2005, p.2, online :

<http://www.uneca.org/fr/eca/Ressources/publications/agr/index.htm>; Forum pour le développement de l'Afrique, (ADF IV), « Gouvernance pour une Afrique en marche », ADF, 11 au 15 octobre 2004, Addis-Abeba, Ethiopie, p.16.

³ Kapanga, M.F., « art.cit. », pp.12-13.

⁴ Hilde, J., (coll.), «Nous avons besoin de gouvernance mondiale », les Echos, 11 octobre 2000, online : www.monde-diplomatique.fr

⁵ https://www.memoireonline.com/02/07/362/m_exercice-droits-libertes-individuelles-collectif-gouvernance-afrique-noire-rdc34.html De l'exercice des droits et libertés individuels et collectifs comme garantie d'une bonne gouvernance en Afrique noire : cas de la république démocratique du Congo par Pierre Félix Kandolo Onufuku wa Kandolo Université de Nantes / Université de Lubumbashi - du 3eme cycle Droits fondamentaux 2005

- administrative, qui concerne la mise en œuvre des politiques publiques.

Alors qu'on pouvait s'attendre à ce que ces trois dimensions restent des axes de réflexion destinés à équilibrer une politique transversale de développement, elles se sont transformées en programmes d'activités sectorielles spécialisés, très largement autonomes les uns des autres.

Section 03 : Les grands types de gouvernance :

Il y a la gouvernance du secteur (privé, politique) et administrative (mondiale, territoriale).

a- Les systèmes de gouvernance publique ¹ :

Dans le système onusien, le monde dans sa totalité représenté par l'ONU, les États, et des individus ou groupes d'individus, éclairés, « chacun des trois se trouvant sous le contrôle des deux autres »² ; la gouvernance est nécessaire pour la protection de la nature est la charte mondiale de la nature, proclamée par les nations unies en 1982. Les sommets de la terre, dix et vingt ans plus tard (Sommet de la Terre 1992 à Rio puis Sommet de la Terre 2002 à Johannesburg, en seront deux des nombreuses suites.

En ce qui concerne l'approche de la Banque mondiale avec l'endettement ce qui nécessite l'intervention des Institutions de Bretton Woods dans la détermination des politiques publiques des pays endettés.

À partir de 1986, elle cherche à comprendre les causes de la plus ou moins grande réussite des plans d'ajustement structurel qu'elle met en œuvre. Les bailleurs de fonds bilatéraux imposent des réformes telles le pluralisme politique et la défense des libertés, postulées indispensables au « bon gouvernement », comme condition à l'obtention des fonds d'aide au développement, elle choisit plutôt de mettre en avant des impératifs d'ordre administratif, qu'elle associe à la « bonne gouvernance »³.

Ainsi, la transparence, l'accès à l'information, l'État de droit, la responsabilisation, et la gestion (taille) du secteur public sont toutes des caractéristiques liées à une bonne gouvernance⁴. Elle la définit comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources. En réalité son

¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance> Gouvernance

² Philippe Moreau Defarges La gouvernance, Que sais-je? no 3676 - PUF, 128 pages, par l'IRG

³ Campbell, B., Crépeau, F. & Lamarche, L., Gouvernance, réformes institutionnelles et l'émergence de nouveaux cadres normatifs dans les domaines social, politique et environnemental, Montréal, Cahiers du Centre d'études sur le droit international et la mondialisation (CEDIM), Université du Québec à Montréal, 2000.

⁴ Bank, World. Governance and development. World Bank Publications, 1992.

aspect essentiel réside dans l'action gouvernementale transparente et d'éthique. Elle fait la distinction entre la dimension (politique et économique). Elle s'intéresse à ce qu'elle contribue au développement. Son objectif fondamental est de réduire la pauvreté. Elle recouvre les normes à travers lesquelles un pays exerce son autorité.

Le niveau de capital social d'un pays peut aider à la réussite des plans de développement économique comme au développement de la démocratie¹. Elle recouvre aussi bien la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources, à mettre en œuvre des politiques pertinentes, que le respect des citoyens et de l'État pour les institutions, ainsi que l'existence d'un contrôle démocratique sur les agents chargés de l'autorité (Banque mondiale 1999).

La Banque mondiale identifie trois aspects de la gouvernance:

- a) la forme de régime politique;
- b) la manière dont l'autorité est exercée pour gérer les ressources;
- c) la capacité des gouvernements à réaliser des actions.

En ce qui concerne la gouvernance dans les états :

- a) La gestion du secteur public qui est surtout technique
- b) Les fonctionnaires doivent être comptables de leurs actions.
- c) Cadre juridique pour le développement.
- d) Transparence et information.

L'approche de l'Union Européenne désigne les règles, processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, Le Traité de Lisbonne contient désormais également le terme à l'article 15 et 21.

Cette inscription souligne la transparence et a pour but d'assurer la participation de la société civile.

La gouvernance à cinq a été introduit en France en 2007 à l'occasion du Grenelle Environnement son objectif est de modifier la composition d'un certain nombre d'instances consultatives qui ont vocation à traiter des politiques, en rééquilibrant les représentations des parties prenantes au Grenelle, afin d'instaurer une « gouvernance à 5 »².

¹ The Social Capital Foundation, Patrick Hunout.

² • Wikiwix • Archive.is • Google • Que faire ? - Ministère du Développement durable

Elle rend les entreprises plus robustes, plus efficaces et plus responsables. Les entreprises réduisent leurs risques, se protègent d'une mauvaise gestion et sont en mesure d'attirer de nouveaux investissements et capitaux pour financer leur croissance.

Dans ce contexte, les recherches se sont multipliées pour donner les déterminants d'un système efficace. P. André et E. Schiehl (2004) affirment que la littérature révèle une association entre les systèmes et la performance des entreprises, mais la recherche empirique sur cette association n'a pas fourni des résultats concluants.

En somme, les différents résultats montrent que l'impact ces mécanismes sur la performance demeure une question empirique à explorer.

b- Les systèmes de gouvernance privée :

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. Elle a subi des transformations avec une internationalisation de l'actionnariat et se traduit par une évolution significative du fonctionnement des entreprises : assemblée générale, conseil d'administration, comités. (Pierre-Yves Gomez)¹ propose l'hypothèse d'une démocratisation du gouvernement des entreprises pour structurer de tels changements.

La gouvernance des associations est l'hybridation entre l'approche (managériale, démocratique). L'exigence d'une démocratie adressée aux associations par les pouvoirs exprime en fait celle d'un fonctionnement des instances statutaires. Les règles élémentaires:

Vérifier régulièrement la pertinence et la permanence du projet.

S'assurer que l'action menée est conforme au projet.

Conduire l'action conformément aux règles établies en commun.

Les formations et recherches « Vers une gouvernance créatrice de valeur »² développées par Yvan Allaire³, président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) et

¹ Pierre-Yves Gomez : l'hypothèse d'une démocratisation du gouvernement des entreprises

² « IGOPP - Gouvernance créatrice de valeurs® ».

³ « Yvan Allaire Ph. D. (MIT) - Biographie ».

président du Global Council on The Role of Business, Forum économique mondial¹, invitent notamment à réfléchir sur les attitudes et les pratiques susceptibles d'aider le conseil d'administration à assumer pleinement ses responsabilités.

Yvan Allaire² précise que la gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes.

De nombreuses prises de position publiques, formation, recherche-action et diffusion des connaissances sont réalisées dans ce sens dont la modification de système de rémunération des dirigeants³.

La gouvernance des membres de la famille concerne l'emploi salarié, l'organisation des projets. Lorsqu'elle se trouve actionnaire on parle alors de gouvernance des entreprises familiales. Elle s'articule aussi autour de dispositifs spécifiques : chartes, conseils, réunion (de famille).

Il y a la gouvernance de l'Internet, il s'agit des normes, règles, procédures et programmes concernant l'évolution et l'utilisation de l'Internet.

La gouvernance universitaire vise à :

Identifier et partager de bonnes pratiques en matière de gouvernance⁴;

Renforcer les capacités des établissements et aider au renforcement du leadership des dirigeants des institutions;

Développer des outils de recueil et d'analyse de données fiables et récentes sur l'enseignement supérieur (« Observatoire »);

La gouvernance des systèmes d'information⁵ : Le logo de l'Open Government Initiative, initié en 2009 par l'administration Obama la gouvernance des technologies de l'information (IT Governance) vise à réguler, optimiser et parfois rendre plus ouvert, transparent et collaboratif le management des systèmes d'information d'une organisation, généralement dans une logique de

¹ « Global Agenda Council on the Role of Business 2012-2013 », World Economic Forum, juin 2013 (consulté le 3 juillet 2013).

² Yvan Allaire: précise un autre aspect de la gouvernance

³ Yvan Allaire, « Le système de rémunération basé sur les stock options fait des ravages » [archive], La Tribune, novembre 2012 (consulté le 6 février 2013). « La rémunération des dirigeants sous forme d'options doit cesser » [archive], Le Monde, décembre 2012 (consulté le 6 février 2013).

⁴ Institut panafricain de gouvernance universitaire, IPAGU

⁵ 'Open Government Initiative, initié en 2009 par l'administration Obama

bien commun quand les acteurs s'inscrivent dans une logique de pilotage du développement durable.

La prise de décision tend à devenir de plus en plus liée à l'informatique et à son utilisation. Le service informatique d'une entreprise n'est plus seulement fournisseur de services, mais en devient un acteur déterminant. S'il n'accompagne pas la stratégie de l'entreprise, celle-ci en sera tôt ou tard pénalisée¹. Le Web 2.0 permet de faire une part beaucoup plus large aux utilisateurs qui deviennent alors acteurs de la gouvernance².

Durant la dernière décennie du XXe siècle, plusieurs pays ont adopté différents systèmes de gouvernement qui traduisent les différences culturelles ainsi que les variétés des systèmes législatifs et institutionnels.

Moerland³ classe les systèmes de gouvernement d'entreprise en système orienté marché et en système orienté réseau. Charreaux (1997)⁴ a dégagé les principales caractéristiques des deux systèmes en fonction de la distinction entre le rôle préventif et curatif. Entre les deux systèmes, il existe un système intermédiaire.

Dans le système orienté marché, le pouvoir des actionnaires est institutionnalisé. L'entreprise est une combinaison d'administrateurs exécutifs qui opèrent dans l'intérêt des actionnaires, ou comme étant un instrument en vue de créer de la richesse (Weimer et Pape, 1999)⁵.

Le système de gouvernement orienté marché est caractérisé, également, par un conseil d'administration moniste où les fonctions de direction et de contrôle ne sont pas séparées. Cependant, il existe des administrateurs exécutifs et non exécutifs. Ces derniers sont censés exercer leurs devoirs de loyauté, de protection et de bon jugement des affaires, leur principale responsabilité et celle des actionnaires (Lorsch et MacIver, 1989)⁶.

¹ La gouvernance du SI

² Gouvernance d'un projet Web 2.0

³ Moerland P.W., « Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n° 26, 1995a, p. 17-34.

Moerland P.W., « Corporate ownership and control structures : An international comparison », *Review of Industrial Organization*, n° 10, 1995b, p. 443-464.

⁴ Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. *le gouvernement des entreprises*, édition Economica, Paris

⁵ Weimer J. and Pape J.-C., « A taxonomy of systems of corporate governance », *Corporate*

⁶ Morck R., Schleifer A. and Vishny R.W., « Management ownership and market valuation »,

En termes de structure de propriété, le système orienté marché est caractérisé par une propriété dispersée. L'O.C.D.E (1997)¹, estime qu'aux États-Unis et au Royaume Uni, les cinq plus grands actionnaires détiennent en moyenne de 20 % à 25 % du total des actions. La dispersion de la propriété explique, en partie, l'existence d'un marché de contrôle actif. Le dynamisme du marché de contrôle constitue une véritable menace pour les dirigeants inefficaces. En fait, il permet le transfert du contrôle des dirigeants non performants à une autre équipe managériale qui sera désignée par l'acquéreur en cas de réussite de l'offre publique d'achat (O.P.A). En effet, selon Weimer et Pape (1999)²

Lorsque la structure de propriété est dispersée, les mécanismes à la disposition des actionnaires pour contrôler d'une manière directe le dirigeant. De même, la rémunération est liée à la performance et les plans de stock-options constituent la forme la plus courante de rémunération.

Finalement, le système de gouvernement orienté marché est caractérisé par des relations économiques à court terme. Porter (1992)³ et Prodhon (1993)⁴ ont remarqué que les dirigeants dans les pays anglo-saxons sont « myopes »; ils focalisent leur attention sur l'augmentation des résultats des prochains trimestres, tout en négligeant les investissements dont les résultats ne sont pas immédiats à l'exemple des investissements en recherche et développement ou en formation. Cet avis est, cependant, contesté par Shleifer et Vishny (1997)⁵.

Dans le système orienté réseau, la gouvernance actionnariale est caractérisé par « faibles propriétaires, forts dirigeants », les autres modèles sont sous la forme « forts propriétaires en blocs, faibles actionnaires majoritaires ».

Dans le système allemand, l'entreprise n'est pas considérée comme étant un moyen pour créer de la valeur aux actionnaires. Elle est plutôt considérée comme étant une entité économique autonome, constituée par une coalition de parties prenantes des (actionnaires, dirigeants, employés, fournisseurs de biens

¹ OCDE, Economic Survey : France 1997, Paris, O.C.D.E, 1997.

² Weimer J. and Pape J.-C., « A taxonomy of systems of corporate governance », Corporate

³ Porter M.E., « Capital disadvantage :America's failing capital investment system », Harvard Business Review, septembre-octobre 1992, p. 65-82.

⁴ Prodhon B., « Corporate governance and long-term performance », International Review of Corporate Governance, n° 4,1993, p. 172-177.

⁵ A. Shleifer et R. Vishny, 1997, " A survey of corporate governance ", Journal of Finance, vol. 52.

et services, créanciers et des clients) qui veillent à la continuité de l'entreprise (Moerland, 1995a)¹. Contrairement au système orienté marché, l'approche allemande est caractérisée par une structure de direction dualiste.

Les partenaires les plus importants sont les employés et les actionnaires qui sont très bien représentés dans le conseil de surveillance. En effet, toute entreprise allemande dont le nombre des employés est supérieur à 2000 est obligée de réserver la moitié des sièges du conseil de surveillance aux représentants des employés. Les syndicats sont habilités, par le droit, à la vérification du respect de ces règles (Schneider-Lenné, 1994)².

Le marché boursier joue un rôle moins important dans les économies orientées réseaux. Également, un marché de contrôle actif est généralement inexistant. En Allemagne, l'influence exercée sur le processus de prise de décision managérial n'est pas réalisée par « la main invisible » du marché boursier mais plutôt via « la main visible » du dialogue entre les membres du directoire et les membres du conseil de surveillance sur la table de négociation, selon l'expression de Weimer et Pape (1999)³.

Le recours à une rémunération en fonction de la performance est limité, bien qu'il soit de plus en plus important. Finalement et selon Gelauff et Den Broeder (1996)⁴ l'importance de la propriété des entreprises non financières et des banques ainsi que l'influence des employés ont renforcé l'existence de relations stables à long terme.

Dans le système japonais la dimension culturelle est très prépondérante. L'un des traits culturels qui a eu le plus d'impact est le sens de la « famille » et l'importance d'arriver toujours à un consensus. En plus, peu d'intérêt est accordé aux litiges (I.C.M.G International Capital Markets Group., 1995)⁵. Il a, cependant, certains traits propres au contexte anglo-saxon. Cela est dû

¹ Moerland P.W., « Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n° 26, 1995a, p. 17-34.

² Schneider-Lenné E., « The Role of The German Capital Markets and The Universal Banks,

³ Weimer J. and Pape J.-C., « A taxonomy of systems of corporate governance », *Corporate*

⁴ Gelauff G.M.M and Den Broeder., *Governance of Stakeholder Relationships; the German and Dutch experience*, The Hague, Central Plan Bureau, 1996.

⁵ ICMG, *International corporate governance : Who holds the reins ?*, London, ICMG, 1995.

essentiellement à l'occupation américaine durant les années 1945 à 1952 (Harrisson, 1997)¹.

L'organisation du conseil d'administration est également une question complexe. Ce dernier est composé d'un conseil d'administrateurs, d'un office d'administrateurs représentatifs, ainsi qu'un office d'auditeurs qui ont chacun une responsabilité bien spécifique. Cependant, les entreprises japonaises ont créé une sous structure informelle du conseil d'administration qui a conduit à un conseil composé de membres internes et externes ce qui ressemble approximativement au système moniste américain et anglais (Aoki, Corbett, 1994)².

De façon comparable au contexte allemand, les employés ainsi que les actionnaires sont d'importants partenaires de l'entreprise. A cet égard, Aoki (1984)³ présente une métaphore assez significative : la firme est une coalition du corps des employés d'actionnaires, intégrés et séparés par les dirigeants qui agissent de manière à trouver un équilibre entre les intérêts.

Le concept d'emploi est également un trait caractéristique de l'économie japonaise. Selon le code commercial japonais, les actionnaires sont d'importants partenaires. Cependant, pour des motifs culturels, leur rôle est tout à fait différent de celui des autres systèmes de gouvernement (ICMG, 1995)⁴. Comme dans le cas des entreprises allemandes, les grandes banques sont des partenaires influents, ils ont des relations très étroites avec leurs clients (Harrisson, 1997) et constituent le noyau du réseau des firmes constitutives du Keiretsu. Cette influence est due à trois raisons essentielles :

Le niveau d'endettement des entreprises japonaises est très élevé par rapport aux standards internationaux ; les banques sont également des actionnaires dans les entreprises constitutives du Keiretsu. Cette propriété est, cependant, limitée lorsqu'elle est considérée au niveau de chaque firme; L'existence des personnels de la banque dans les firmes du Keiretsu comme organe de direction

¹ Harrisson M., Asia-Pacific securities markets, FT Financial Publishing Asia Pacific, Hong Kong, 1997.

² Corbett J., « An overview of the Japanese financial systems », Capital markets and corporate governance, Dimsdale N. et Prevezer M. (ed.), Oxford, Clarendon Press, 1994.

³ Aoki M., « The Economic Analysis of the Japanese Firm », Amsterdam, North-Holland, 1984.

⁴ ICMG, 1995 la différence des systèmes de gouvernement

et de contrôle. Ils occupent les positions d'administrateurs indépendants et de dirigeants (Corbett, 1994)¹.

Dans le système intermédiaire il y a deux systèmes déjà cités le système (marché, orienté réseau). Le marché boursier joue un rôle économique moins important comparé à celui joué dans le système orienté marché. De même, il n'existe pas un marché de contrôle actif. La structure de propriété explique le faible volume de transactions sur le marché de contrôle : La concentration de propriété est relativement élevée en France, La rémunération liée à la performance n'est pas une pratique courante. Cependant, selon Abowd et Bognanno (1995)², la France fait l'exception. Des relations à caractère durable sont avantageées dans ce contexte.

c- La gouvernance dans la P.M.E :

D'une façon générale Pour Cyert et March, l'entreprise est une coalition d'individus aux aspirations disparates. Dans l'entreprise, les individus et les groupes ont des objectifs qui ne coïncident jamais exactement entre eux et avec ceux de l'entreprise. Chacun a sa propre vision des moyens nécessaires pour assurer le fonctionnement de l'ensemble. Cette représentation différente entraîne des stratégies pas toujours concordantes car chacun cherche à influencer l'autre en faveur de la solution la plus compatible avec ses intérêts.

Il en résulte une forte concentration du pouvoir de management entre les mains des entrepreneurs propriétaires et dirigeants c'est-à-dire que la propriété et le management sont donc conjoints. Elle se caractérise aussi par un faible pouvoir de marché et des styles de management multiples. Ces derniers peuvent être fermés avec des visions stratégiques rentières, ouverts avec des visions stratégiques privilégiant le développement de l'entreprise. Toutefois, la théorie de la gouvernance d'entreprise ne peut être appliquée ni perçue dans la P.M.E comme elle le serait dans la grande entreprise, peu d'analyses ont été menées jusqu'à présent. Nous suggérons de l'approcher à travers les cadres d'analyse développés pour la grande entreprise. On suppose que les dirigeants soient contraints dans leurs décisions et actions par des mécanismes disciplinaires.

¹ Corbett J., « An overview of the Japanese financial systems », Capital markets and corporate governance, Dimsdale N. et Prevezer M. (ed.), Oxford, Clarendon Press, 1994.

² Abowd J. and Bognanno M., « International differences in executive and managerial compensation », in : Freeman R.B. et Katz L.F., Differences and Changes in Wage Structure, University of Chicago Press, 1995.

La relation entre les actionnaires et les dirigeants ne peut être pensée de la même manière que dans la grande entreprise du fait notamment de la propriété familiale du capital et du non séparation du pouvoir de direction et de la propriété. Même dans les P.M.E à statut de S.A, le rôle du conseil d'administration est symbolique et demeure prédominé par le pouvoir familial.

Dans la P.M.E le droit des actionnaires minoritaires se trouve réduit au bon vouloir du majoritaire. Certes le statut juridique de la P.M.E, comme la conception que l'entrepreneur propriétaire et dirigeant a de son entreprise et de son ouverture sur l'environnement peuvent nuancer ces situations.

Dans le cadre de contrats qui veillent à la mise en place de règles (décisions stratégiques, transparence et information, protection des intérêts...) ; certains confient la gestion à des dirigeants salariés externes à la famille et mettent en place un cadre permettant le suivi et le contrôle. L'interférence du capital et du pouvoir familial peut biaiser ces relations au détriment du salarié compétent et par suite au détriment de la performance.

La faible gouvernance dans certains pays sous-développés est préoccupante et destructrice de valeur. Elle induit l'appréciation du système judiciaire. La faible gouvernance est réelle dans les relations entre les P.M.E et l'administration dans l'octroi et la gestion des marchés publics ; les relations entre elles et l'administration fiscale aux plans des déclarations fiscales; les relations avec l'environnement dans la transparence et la diffusion de l'information.

1-La PME face aux enjeux de la bonne gouvernance :

La PME se caractérise par la propriété familiale du capital et par un système d'objectifs qui intègre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise. Il en résulte une forte concentration du pouvoir de management entre les mains des entrepreneurs propriétaires et dirigeants. Toutefois, la théorie de la gouvernance d'entreprise ne peut être appliquée ni perçue dans la PME comme elle le serait dans la grande entreprise.¹

¹ <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-economique/economie-sociale-solidaire/959-la-gouvernance-dentreprise-dans-la-pme-marocaine>: La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine

Comment peut-on promouvoir la gouvernance au sein des P.M.E ? Il apparaît que sa promotion constitue une composante déterminante. Elle pourrait être poursuivie à travers une politique de communication et de formation véhiculant les concepts et comportement; le développement de relations et pérennes avec les parties prenantes. La mise en place d'une centrale de bilans et la diffusion des informations normées par secteur d'activité, nous pouvons affirmer qu'il importe d'investir davantage dans la connaissance du système et d'évaluer la corrélation entre la gouvernance et leurs performances et par la suite, ses apports à la mise à niveau.

Les quatre types de gouvernance dans les T.P.E sont le dirigeant peine à considérer son activité comme une entreprise, et donc structurer un véritable rapport salarial, un marché de proximité. Les entreprises insérées dans un réseau, ce qui conduit à une rationalisation avec de nouvelles normes de gestion, des modes de recrutement, une valorisation des qualifications. L'ouverture aux parties prenantes semble être plus intégrée (managériale). La flexibilité qui est propre aux entreprises de service à haute intensité intellectuelle (informatique) adaptée au marché, recrutant des hauts potentiels, avec des compétences transférables (Aravis)¹.

Les modèles de gouvernance sont variées. ils peuvent se différencier d'un pays à un autre, suivant l'influence de plusieurs facteurs tel que l'environnement réglementaire et légal ; les cultures; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers. Mais généralement on réduit tous les types existants à deux modèles principaux en considérant les autres types comme des variantes. (R. Pérez, 2003)²

Les modèles alternatifs, des facteurs ont concouru à l'émergence du débat. L'augmentation de la part des investissements résultant de la libéralisation des flux de capitaux a joué un rôle certain. Ils ont permis de légitimer le concept de shareholder value, et les entreprises ont découvert que ces nouveaux investisseurs avaient des attentes radicalement différentes.

Ce qu'il faut retenir loin d'être une sanction, est une nécessité visant à rechercher l'efficacité, ce n'est donc pas l'affaire des N.U, c'est une politique

¹ Aravis : Quel travail dans 20 ans, Variable 8 "Modes de gouvernance des entreprises"

² R. Perez, 2003, La gouvernance de l'entreprise, La découverte, Paris.

d'aide au développement. Elle est une feuille de route en vue de la recherche du développement et tout le monde doit donc se sentir concerné et surtout une question de volonté politique. C'est la raison pour laquelle même si tous les citoyens en sont concernés, l'exemple doit venir de ceux qui dirigent. Il est démontré que la faiblesse est un obstacle manifeste au développement en Afrique. Autrement dit les bons résultats économiques procèdent de la bonne gouvernance économique. (B.M,D. Kaufman, 2007)¹

Les composantes clefs seraient l'obligation de rendre compte; l'efficacité et l'efficacités; l'intégrité et équité ; la responsabilité ; la transparence (Commission Economique des N.U pour l'Afrique)². Elle permet de s'assurer qu'elles tiennent compte des intérêts d'un vaste éventail. Cette disposition permet aussi de s'assurer que les entreprises opèrent dans l'intérêt de l'ensemble.

Elle contribue à garder la confiance des investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers et à attirer davantage de capitaux à long terme. (K. Boutaleb³) Un régime basé sur la transparence, la responsabilité qui renforcera la confiance des investisseurs; de profiter aux autres parties prenantes ; ce qui permettra d'avoir accès à un financement externe à un moindre coût ; entraînera des avantages comme l'amélioration de l'efficacité. (Luxembourg Avril 2006)⁴

Elle s'étend aux mécanismes organisationnels et de marché visant à contrôler le pouvoir de décision des dirigeants, à maîtriser leur influence sur les performances économiques de l'entreprise et à évaluer leur engagement dans la responsabilité sociétale de l'entreprise. Lorsque la gouvernance d'entreprise est correctement établie et pleinement opérationnelle, son rôle et ses missions commencent dès l'élaboration du cadre de conception stratégique.

- Elaborer la stratégie.
- Définir le plan stratégique.
- Formuler la "politique" de l'entreprise : type de management, processus de décision.
- Nomination du dirigeant.
- Management des risques.

¹ Travaux de la B.M, D. Kaufman: "La gouvernance dans le monde: constats et implications pratiques". Colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, 07/02/07)

² Commission Economique des NU pour l'Afrique: op, cite

³ K. Boutaleb, article sur la gouvernance de l'entreprise.

⁴ Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance d'entreprise ? Luxembourg Avril 2006

- Garanties de la conformité aux règlements, qu'ils soient légaux, comptables & fiscaux, normatifs ou propres à l'entreprise et aux principes et statuts de gouvernance établie.
- Mesurer et piloter la performance.
- Reporting & audit.¹

2-La mesure de la gouvernance :

Depuis le sommet mondial de Rio, il cherche à mesurer la qualité des systèmes de gouvernance, ce qui nécessite de produire des indicateurs pertinents comparables d'un pays et d'une échelle administrative à l'autre. À titre d'exemples : les indicateurs mondiaux de gouvernance développée par des membres de la Banque mondiale (B.M) et de l'Institut de la Banque mondiale (W.B.I) publie pour plus de 200 pays sur la qualité de régulation, État de droit, contrôle de la corruption.

La gouvernance concerne les principes, les éthiques, les valeurs et les pratiques qui facilitent le maintien de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques et entre les objectifs communautaires et individuels. L'objectif est d'aligner le plus proche que possible les intérêts des personnes, des entreprises et de la société dans un cadre de gouvernance sain.²

¹ <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/mission-gouvernance-entreprise.htm> Les missions, enjeux et les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise

² <http://www.cngmaep.bj/index.php/gouvernance-des-entreprises>: Objectifs Clés de la thématique gouvernance des entreprises

Chapitre 02 : L'impact du système de gouvernance sur la performance de la P.M.E :

Section 01 : la performance de l'entreprise :

a) La notion de performance :

Elle est difficile à appréhender car elle peut être mesurée par de très nombreux indicateurs et être interprétée sous différents angles. La performance peut se définir comme on l'a signalé auparavant par la réalisation des objectifs organisationnels.

Mais on se pose la question suivante qu'est-ce que la performance?¹ D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Le concept de performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles, on parle de performance commerciale, financière, organisationnelle.²

Le premier d'entre eux est la capacité pour une organisation à atteindre ses objectifs. On parle alors d'efficacité. Ce qui revient à s'interroger "si on fait bien les choses?".

Un second est d'atteindre les meilleurs résultats possibles avec les moyens qu'elle met en œuvre. C'est le concept d'efficience. Une utilisation optimale des ressources "faire le mieux possible avec ce que l'on a". On peut évoquer également le concept de pertinence pour ce qui concerne le choix des objectifs en fonction des moyens et des caractéristiques de l'environnement. Bref cette notion de performance nécessite un éclaircissement lorsqu'elle fait l'objet d'une discussion entre deux parties prenantes. De quoi est-il question lorsque l'on échange sur ce thème ? Quels indicateurs retenir dans la construction d'un tableau de bord ?

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> La performance de l'entreprise

² <https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-de-lentreprise.php> La bonne gouvernance et la performance de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Elle doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. La performance de l'entreprise.¹ Par application de la théorie de l'agence, l'entreprise sera considérée comme un mode d'organisation concurrent du marché des biens et services. Elle devra son existence au fait qu'elle permet de réduire un certain nombre de coûts notamment les coûts de contrôle et d'information associés à l'échange sur le marché.

La performance est réduite à la dimension financière. Elle consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais on est passé de la dimension financière à des dimensions sociale et environnementale. L'entreprise sera considérée comme un mode d'organisation concurrent. Elle devra son existence au fait qu'elle permet de réduire un certain nombre de coûts notamment les coûts de contrôle et d'information associés à l'échange sur le marché. Il est important de bien connaître la signification de ces termes (la productivité, efficacité et l'efficience à pour une utilisation à bon escient lorsque l'on évoque une organisation performante.

b) La mesure de la performance de l'entreprise :

Comment mesurer la performance d'une entreprise?² L'objectif est de créer un maximum de la valeur pour les actionnaires. L'indicateur ultime retenu est l'EVA. "On ne mesure pas pour contrôler mais pour piloter !". La performance de l'entreprise se construit sur la chaîne de qualité (interne, du service rendu, la satisfaction client, la valeur client), On suit la réalisation des objectifs. Selon l'approche financière de la performance, L'évaluation de la performance peut être assimilée au "benchmarking", "est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs".

La mesure de la performance financière selon les ratios suivants :

A) Ratios de la structure du passif

¹ Propos recueillis par Eric Le Boucher

² <https://www.manager-go.com/finance/mesure-de-la-performance.htm>

Mesure de la performance : Efficacité, efficience, rentabilité... Les mesures

Le ration de l'indépendance financière mesure le degré d'endettement.

Le ration de l'importance des capitaux étrangers à court terme mesure la dépendance de l'entreprise vis-à-vis du financement à court terme.

B) Ratios d'endettement

Immobilisation sur l'avoir des actionnaires c'est un Indicateur de la sécurité de la mise de fonds, mais aussi de son "illiquidité". Le passif à l'avoir des actionnaires c'est l'apport des actionnaires joue, pour les créanciers, le rôle d'un réservoir qui servirait au remboursement de la dette en cas de difficultés financières. Le passif à court terme à l'avoir des actionnaires est constitué d'engagements qu'il faudra honorer dès le prochain exercice financier.

C) Ratios de la structure de l'actif

C'est le ratio de l'importance des capitaux fixes, il mesure le poids des capitaux fixes, les investissements, dans l'ensemble des avoirs de l'entreprise. Le ratio de l'importance des capitaux circulants qui mesure l'importance des actifs liés à l'exploitation et à la trésorerie dans l'ensemble des avoirs et créances de l'entreprise.

D) Relation entre le passif et l'actif

Le ratio d'équilibre financier mesure le degré de financement des actifs à long terme par des ressources à long terme.

Le fonds de roulement net représente l'excédent des capitaux permanent sur les capitaux fixes.

Le besoin en fonds de roulement représente la partie des actifs à court terme qui ne sont pas financés par des ressources à court terme.

E) Ratios de rentabilité

Le ratio de rentabilité globale brute est utilisé pour comparer les entreprises.

Le ratio de rentabilité globale nette tient compte de l'impact fiscal.

Le ratio de rentabilité des fonds propres intéresse plus les actionnaires puisque il leur donne le pourcentage de la part du résultat généré par les capitaux investis.

Taux de rendement de l'avoir des actionnaires : Indique la rentabilité de la mise de fonds des actionnaires.¹

¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-de-lentreprise.php> La bonne gouvernance et la performance de l'entreprise

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures aux niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

La performance financière selon Alfred Sloan¹, on la mesure à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

Le ROI (Return On Investment) mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le ROE (Return On Equity) mesure la rentabilité financière des capitaux. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

L'EVA (Economic Value Added) permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

La performance économique mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise: la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix. La compétitivité-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents. La compétitivité hors-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

La performance organisationnelle mesure la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...

La performance sociale mesure les rapports sociaux.(montant des rémunérations, nombre d'accidents de travail, maladies professionnelles)

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines (environnementaux, humanitaires, culturels). Les outils de la

¹ Alfred Sloan, La performance financière

responsabilité sociétale de l'entreprise (R.S.E) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.¹

c) Les difficultés de mesure de la performance :

L'entreprise est passé de modèles de performance monocritère au modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes Les critères de performance varie pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale,

L'objectif de la performance, selon Henry Lepage², un grand théoricien du libéralisme souligne que « le procédé consiste à remplacer le mécanisme bilatéral du contrat marchand par un système multilatéral de contrats qui confie à un entrepreneur central l'ensemble des fonctions d'orientation, d'impulsion, de motivation et de coordination précédemment assumées par le mécanisme des prix », constituant une alternative au marché, l'organisation de l'entreprise devient une source d'enjeux importants et peut en même temps accroître ses performances par la réduction des coûts d'agence et l'accroissement de sa capacité concurrentielle.

La réduction des coûts d'agence, en effet, pour contrôler les dirigeants, les actionnaires sont amenés à mettre en place des solutions qui peuvent se révéler extrêmement coûteuses. Ce sont les coûts de surveillance qui sont associés aux systèmes mis en place par les actionnaires pour inciter les dirigeants à gérer conformément à leurs intérêts (coûts de fonctionnement des organes de contrôle, audit,...). Les dirigeants eux-mêmes génèrent des coûts ils sont amenés à susciter des coûts d'information indispensables pour rendre perceptibles aux actionnaires les bienfaits de leur action.

Ces différents coûts peuvent être réduits dans la théorie de l'agence grâce à des moyens permettant d'associer plus largement les dirigeants aux résultats. Ils se sentiront beaucoup plus concernés s'ils en sont des membres non négligeables. Ce qui permet très d'accroître les performances de l'entreprise.

L'accroissement de la capacité concurrentielle permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents en créant ainsi un avantage concurrentiel. De

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> La performance de l'entreprise.

² Henry Lepage, Objectif performance !

fait, l'organisation devient une valeur au même titre que les biens incorporels attractifs de clientèle et d'investissement externes que sont la notoriété d'une marque et le savoir-faire (know-how).

Une entreprise, pour perdurer, a besoin d'être performante. Performante pour délivrer la qualité attendue dans les temps et pour le prix fixé, pour dégager des ressources financières afin de payer son personnel, investir et dégager un bénéfice qui viendra rémunérer les apporteurs de fonds.¹

Ainsi, la performance peut s'entendre non seulement d'un point de vue financier (comme le résultat final de la richesse produite par l'entité économique) mais aussi dans chacune de ses composantes : production, achats, ventes, ressources humaines.

Nous pouvons décrire le pilotage des performances comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels. Ainsi, le simple fait de constater le niveau du bénéfice en fin d'année dans un compte de résultat n'est pas en soi une marque de pilotage. Le pilotage sous-entend de fixer un objectif clair et valorisé et de gérer ses ressources pour y parvenir.

d) Les indicateurs de la performance :

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons. On distingue les indicateurs financiers, les indicateurs organisationnels, les indicateurs commerciaux et les indicateurs RSE. À quoi servent-ils ? Quelle est leur finalité ?²

Un indicateur doit montrer le niveau de performance atteint de manière explicite comme le chiffre d'affaires les coûts de production, rotation des stocks, turn-over, etc. Ils peuvent aussi varier selon le périmètre étudié.

¹ https://www.finyear.com/Piloter-les-performances-de-l-entreprise-l-essentiel-en-5-minutes_a27428.html Laurent Allais Piloter les performances de l'entreprise

² <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/> : Les indicateurs de performance d'une entreprise

Il y a le cycle du pilotage : plusieurs phases composent le cycle du pilotage :

- Anticiper consiste à estimer le niveau des indicateurs compte tenu des évolutions possibles de l'environnement.
- Simuler (recruter, investir, mener des opérations marketing).
- Affecter des ressources afin d'obtenir le résultat souhaité
- Comparer la performance obtenue à celle prévue

De nombreuses entreprises mettent en place des indicateurs de performance à tous les échelons.

On distingue différents indicateurs :

Les indicateurs de performance financière

Le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise.

Les indicateurs de performance organisationnelle concernent plus les ressources humaines, sa productivité. Ils détaillent le taux (d'absentéisme, d'accidents), les coûts de production ou de sous-traitance,

Les indicateurs de performance commerciale ont pour objet de mesurer les revenus générés l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché dans un secteur donné au travers d'une étude de la concurrence.

Les indicateurs de responsabilité sociétale de l'entreprise

Ces derniers valorisent d'une part les entreprises ayant des modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés, et permettent d'autre part de réaliser des économies de long terme en matière de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières.¹

Section 02 : L'impact du système de gouvernance sur la performance de la P.M.E

Les recherches sur l'impact de la gouvernance et la performance des entreprises se sont généralement limitées aux entreprises de grandes tailles avec les nombreux problèmes concernant la relation d'agence entre managers et

¹ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/> Les indicateurs de performance d'une entreprise

actionnaires. Les PME constituent un tissu économique des pays à travers. Ces dernières rencontrent bien des problèmes au quotidien dont des constances relatives au manque de financement et l'absence d'une réelle gestion (Mawamba, 2010).¹

Une bonne gouvernance d'entreprise rend les entreprises plus robustes, plus efficaces et plus responsables. Par la mise en place de bonnes structures et de bonnes pratiques de gouvernance, les entreprises réduisent leurs risques, se protègent d'une mauvaise gestion et sont en mesure d'attirer de nouveaux investissements et capitaux pour financer leur croissance.²

a- Relation entre la bonne gouvernance et la performance d'entreprise :

La préoccupation, voire l'obsession, de mettre en place une « bonne » gouvernance dans les sociétés cotées en Bourse devrait, semble-t-il, mener à de meilleures performances boursières pour celles qui se sont dotées des meilleures pratiques de gouvernance. Le gigantesque effort consenti depuis au moins 2001 pour améliorer leur gouvernance a-t-il résulté en de meilleurs résultats boursiers pour les entreprises au sommet du palmarès de la gouvernance ?³

1) Actionnariat du dirigeant :

Si le dirigeant est un actionnaire qu'il gère a pour effet de réduire les conflits d'intérêts dans la mesure où il risque de supporter la baisse de performance en cas de mauvaise gestion de sa part.

2) Les actionnaires minoritaires :

Ils ne sont pas incités à contrôler les dirigeants afin de les amener à gérer l'entreprise. Ils espèrent profiter des opportunités d'amélioration de la performance sans engager de dépenses

¹ <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/CAPITAL-RISQUE-GOUVERNANCE-ET-PERFORMANCE-DES-PME-CAMEROUNAISES-1183.html> : Rapports de Stage :

² <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c1e2dc0043384ffcae1ee384c61d9f7/IFC+CG+AS+Brochure+-+French.pdf?MOD=AJPERE> Gouvernance d'entreprise

³ <http://www.lesaffaires.com/blogues/yvan-allaire/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-des-entreprises/585834>: Yivan Allaire, La «bonne» gouvernance et la performance des entreprises

3) Les actionnaires majoritaires :

Ils sont incités à surveiller la direction, car ils supportent une part élevée de la destruction de la richesse. Ils peuvent avoir pour incidence le contrôle des activités. Cependant, l'efficacité dépend d'eux.

4) Le pouvoir des créanciers :

Si les banques sont actionnaires et créanciers, elles ont la possibilité de voter à la place d'autres investisseurs, ce qui leur confère un pouvoir de contrôle de premier ordre.

5) Le rôle du conseil d'administration :

Les administrateurs sont incités à engager une surveillance du dirigeant pour éviter des poursuites judiciaires de la part des actionnaires. Il peut bénéficier des points de vue enrichissants des administrateurs externes qui abordent avec objectivité les propositions des dirigeants.

6) La rotation des dirigeants :

Cela inclut les premières recherches qui se sont intéressées à la relation entre performance boursière, comptable et rotation des P.D.G, mais également celles menées dans des contextes plus particuliers : relation entre activités de prise de contrôle et rotation des dirigeants, ainsi que pour le cas des entreprises en détresse financière.¹

b- Contribution des T.I.C à la performance de l'entreprise :

L'utilisation des T.I.C dans l'entreprise ne manque pas de contribuer à l'amélioration de ces performances, mais seulement lorsqu'elle s'accompagne d'autres investissements et d'autres actions au niveau de l'entreprise, comme par exemple des changements organisationnels et une évolution des compétences des travailleurs.²

Pourtant les T.I.C ne datent pas d'Internet et du téléphone mobile, elles ont toujours été une composante importante de l'organisation industrielle.³

¹ <https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-de-lentreprise.php> La bonne gouvernance et la performance de l'entreprise

² https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/les-tic-et-la-croissance-economique/les-tic-et-les-performances-au-niveau-de-lentreprise_9789264101319-5-fr OECD iLibrary | Les TIC et les performances au niveau de l'entreprise

³ Abdelkader Rachedi, T.I.C & Structures de l'entreprise, tome 1 page 01, maison d'édition Edilivre, Paris France, 2016

La performance dépend de l'optimisation de certains facteurs. Elle est liée à son introduction qui dépend de l'interaction. Les T.I.C permettent l'amélioration de la performance et développe la réactivité d'ensemble qui constituent l'essentiel des visées des outils en fournissant un support au développement de la communication et le travail coopératif, elles permettent ainsi de repenser les modes de travail et sont susceptibles de faire émerger des organisations plus réactives et mieux adaptées aux communications.

Les T.I.C ne peuvent améliorer la productivité que si l'apparition des outils de connaissance s'accompagne de formes d'organisation (O.C.D.E, 2004)¹. Au niveau de la structure de l'entreprise, l'organisation est moins hiérarchisée, un partage d'information, une meilleure gestion des ressources humaines.

Au niveau commercial : l'impact agit sur l'extension du marché potentiel, une baisse des coûts d'approvisionnements. L'amélioration de l'image de marque (entreprise innovante). Mais s'il y a des avantages au niveau de l'utilisation et des limites telles que des problèmes de rentabilité, du coût de matériel qui est cher en Algérie. La rentabilité des T.I.C est difficilement quantifiable sur les nouveaux produits. L'implication des TIC a un impact sur l'ensemble des fonctions et représentent un outil majeur de la compétitivité et de développement.

Le Web devient un vecteur de communication incontournable. Les T.I.C affectent les rapports de l'homme au travail ce qui manifeste dans les services fonctionnels. Le développement de (l'autonomie, responsabilité, autocontrôle) contribue au travail de coopération et à l'accroissement de la mobilité des salariés (télétravail). Elles créent des conditions qui permettent une redistribution du travail.

L'évolution de la firme s'accompagne d'une profonde remise en cause de l'organisation. La structure pyramidale de type taylorienne tend à disparaître en partie sous l'influence des T.I.C dans les décennies prochaines. La diminution des niveaux hiérarchiques accompagnée de la disparition de plus en plus fréquente de la catégorie des cadres intermédiaires change la structuration pyramidale au fil des ans.

¹ O.C.D.E, 2004, Les T.I.C

L'impact de ces technologies s'étend au mode de distribution du pouvoir plus décentralisé, (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité). Par ailleurs, les T.I.C ont une incidence immense sur presque toutes les fonctions de l'entreprise.¹

Les T.I.C permettent un meilleur accès aux informations pour l'ensemble du personnel et facilité le partage pour une performance et une mobilisation accrue en matière d'information et de communication. (B. Henriet ; M. Imbert, 2000).²

Le modèle d'acceptation de la technologie de Fred Davis propose trois niveaux indépendants d'explication de l'impact des T.I.C sur le comportement des hommes.

Le premier concerne les caractéristiques individuelles qui sont supposé avoir un effet sur l'utilisation.

Le second concerne les perceptions qui semblent aussi avoir un effet indirect et dépendant du premier sur l'impact des T.I.C sur le comportement.

Enfin, le troisième concerne l'utilisation des T.I.C qui suppose avoir un effet direct et dépendant des deux premiers niveaux sur le comportement des salariés.³

L'information est le pivot du système organisationnel, les dirigeants pensaient la détenir (source de pouvoir). (Drucker, 2000). La circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. Dans une structure centralisée, de type taylorien comme le cas de l'entreprise algérienne elle est formelle, le plus souvent écrite. L'information suit donc un sens vertical. De la direction vers les salariés (descendante). L'émetteur qui est le doit être compétent pour maîtriser les problèmes complexes qu'il doit décomposer en éléments simples et indiquer les solutions précises. Ainsi, on peut dire que c'est la qualité de l'organisation du travail qui permet à ces technologies d'être efficace " productivité organisationnelle". (Maurice, 2000). La performance de

¹ Abdelkader Rachedi, l'impact des T.I.C sur l'entreprise, l'influence des nouvelles technologies, 2011, page 47 maison d'édition universitaires européennes, saarbrücken, Allemagne, 2011.

² Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne, Knowledge management : fonction Intranet p.19

³ Abdelkader Rachedi, Le Modèle d'acceptation de la technologie (M.A.T de Davis 1986) tome 03 page 11, maison d'édition Edilivre, Paris France, 2016.

l'entreprise résulte donc d'une combinaison efficace des comportements de tous ces acteurs.¹

L'arrivée des T.I.C a bouleversé les modes traditionnels de sa circulation. Elles apportent de nouvelles formes, un partage facile, une diffusion rapide, une communication instantanées. Elles développent le travail coopératif et l'esprit d'équipe²

Les solutions informatiques

Certains indicateurs sont directement accessibles par les logiciels qui gèrent les opérations, tels que les logiciels comptables, les ERP, les CRM, etc. L'inconvénient est qu'il faut aller chercher dans chaque logiciel le bon rapport, qui n'a pas toujours les fonctions d'affichage et d'analyse requis, et qui ne présente pas toujours le bon indicateur ou la bonne référence. Par exemple, le niveau des ventes peut être observé dans plusieurs outils : en comptabilité, dans le CRM, dans l'administration des ventes, pour des montants différents.

Il existe des outils spécialisés qui rassemblent les données des autres logiciels, pour diffuser et prévoir les indicateurs. C'est le domaine des applications décisionnelles (« Business Intelligence ») et de pilotage des performances (« Entreprise Performance Management »).

Les solutions de Business Intelligence ont pour vocation de donner accès aux indicateurs de performance pour tous les utilisateurs dans des écrans conviviaux. Pour ce faire, elles vont collecter les données brutes de tous les systèmes opérationnels. Elles les transforment en une information compréhensible et elles les réunissent en général dans une base de donnée unique et dédiée (« Datawarehouse »). Les utilisateurs accèdent alors à des rapports, tableaux de bord graphiques, et autres outils d'analyse pour constater leur évolution et leur niveau. Les solutions de pilotage de performance répondent aussi aux besoins d'analyse basés sur des opérations passées, comme celles de Business Intelligence. Mais elles contiennent les outils pour construire un budget collaboratif. Le temps de construction est réduit. Il est possible d'évaluer plusieurs options et de les partager avant de prendre une décision. De nombreuses innovations qui rendent le pilotage accessible.

¹ Abdelkader Rachedi, T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, page 04, maison d'édition Edilivre, Paris France, 2016.

² https://www.finyear.com/Piloter-les-performances-de-l-entreprise-l-essentiel-en-5-minutes_a27428.html Laurent Allais Directeur Général Piloter les performances de l'entreprise

On notera les évolutions :

- La simplicité d'utilisation pour tous les utilisateurs grâce à des écrans intuitifs
- La réactivité pour obtenir un graphique ou une simulation rapidement,
- La mobilité, qui rend chaque écran accessible d'une tablette
- La puissance des calculs sur des volumes importants,
- La rapidité de mise en œuvre et d'évolution, notamment grâce au « cloud »
- La transparence du coût par le paiement d'un montant global.

Choisir une solution de pilotage de performance revient à évaluer des fonctions (extraire, stocker,...) et la facilité avec laquelle elles peuvent être mises en œuvre, utilisées et modifiées. Un pilotage des performances efficace permet de réagir rapidement pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

Des erreurs qui rendent une démarche de pilotage des performances peu efficace :

- Clôture : utiliser des indicateurs de performance.
- Borgne : comparer les indicateurs à une référence.
- StarWars : utiliser un trop grand nombre d'indicateurs.
- Rétroviser : se contenter d'analyser le passé.
- Brouillard : faire des prévisions jusqu'à la fin de l'année.
- Insert Cube : approcher la prévision comme une simple saisie.
- Feuilles Mortes : utiliser Excel pour gérer un processus collaboratif,
- Install.exe : mise en œuvre du pilotage avec l'installation d'un logiciel.
- Mastère en Vlookup : consacrer des compétences à gérer des feuilles Excel.
- Dans le marbre : utiliser des outils de pilotage.
- Gouffre : consacrer des ressources importantes.

L'utilisation d'un outil spécialisé doit permettre une meilleure réactivité dans l'analyse et dans les simulations. Le résultat se traduit par des décisions éclairées et plus fréquentes, en ligne avec la stratégie. Un régime de GE doit :

Reconnaître les droits des différentes parties prenantes ;

Encourager une coopération active pour créer de la richesse. L'entreprise de la valeur de l'entreprise sur le long terme est la véritable mesure de sa performance.¹

¹ Nicolas Ponty, économiste principal au PNUD (Burkina Faso) Nicolas.ponty@undp.org
La gouvernance d'entreprise (G.E) et l'environnement international

Chapitre 03 Etude du cas pratique

Approche par questionnaire fermé :

L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel de la PME de SAIDA qui produit de confiserie, perçoit l'introduction des principes de la gouvernance et son impact sur la performance dans son entreprise.

L'étude est réalisé dans le cadre d'une enquête téléphonique à la fois quantitative et qualitative auprès des entreprises La finalité de l'enquête était de disposer d'un éclairage sur la sensibilité au système de gouvernance et son impact à la performance de l'entreprise, permettant de mettre ainsi en évidence les leviers à développer. En pratique, la structure du tissu économique au sein de l'entreprise (en particulier la prédominance de la PME a amené à se concentrer sur le rôle de la gouvernance, en tant que disposition de premier niveau de pénétration dans l'entreprise

1) Méthodologie du sondage :

Un questionnaire a été préparé et les interviews téléphoniques ont été entamées en janvier, février et mars 2018. Une série d'interviews de présence et téléphoniques a été réalisée dans l'entreprise.

2)- Univers de l'enquête :

L'entreprise ayant une autonomie de décision en matière d'application des principes de la gouvernance et son impact sur la performance de l'entreprise sous toutes ses formes.

3) Critère d'éligibilité

a) De la PME :

L'échantillon a été construit de manière « probabiliste stratifié ». Cette méthode consiste à imposer un contingent suffisant d'interviews dans l'entreprise retenue cadres (dirigeant, seniors), et employés d'une façon générale.. Elle permet ainsi d'obtenir une meilleure fiabilité statistique sur les strates naturellement peu représentées. Ces strates ont, dans le cas présent, été définies suivant le secteur d'activité.

b) De l'interviewé :

L'objectif de cette recherche étant de décrire un niveau général de l'application, perception, fonctions, l'impact sur la performance de l'entreprise, j'ai décidé d'interroger en priorité les dirigeants ou les responsables, les cadres de différents services, quelques employés.

c)- La méthode d'échantillonnage :

Elle suppose donc un redressement à l'issue de la phase de recueil de l'information de façon à rendre le secteur d'activité son poids réel. Par ailleurs, un redressement sur la taille de l'entreprise et son importance des services.

d) Etude sur l'impact du système de gouvernance sur la performance de La PME – janvier – février - mars 2018

Le nombre d'interviews réalisées auprès de l'entreprise permet d'esquisser le niveau global de sensibilité du système de gouvernance mais ne permet pas d'assurer une solidité statistique des résultats. Les résultats fournissent une tendance, un ordre de grandeur et permettent de déceler certaines différences nettes entre les employés.

Le résultat produit sur l'ensemble des interviews réalisées constitue un indicateur rendant compte de l'ensemble des résultats et permet une lecture globale des informations sans toutefois être représentatif de l'ensemble des employés. Les employés (surtout les cadres seniors et cadres d'une façon générale) qui ont accepté de répondre aux interviews téléphoniques sont sans doute aussi ceux qui étaient plus ouverts au regard aux principes de la gouvernance. Cela a pu induire une surreprésentation de l'entreprise appliquant les dispositions de la gouvernance.

Le nombre de salariés (personnel) que compte l'entreprise : 145 employés (toutes catégories confondues).

A-Effectif :

01) – le sexe : Féminin & Masculin

Tableau n° 01 – Le sexe

Niveau hiérarchique	Fréquences	%
Féminin	47	
Masculin	98	
TOTAL	145	100

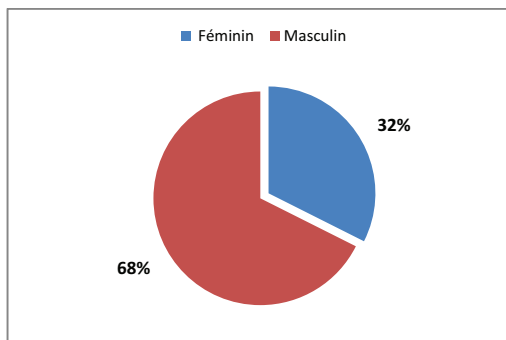


Figure n° 04: Le sexe

La PME compte plus d'hommes que de femmes avec un pourcentage 68%, le femmes comptent moins de la moitié, elles occupent surtout les postes comme le secrétariat, la saisie et quelques femmes cadres (maîtrise, exécution), d'autres employés ordinaires dans l'atelier de production.

02) - Quel est votre niveau hiérarchique?

Tableau n° 02 – Le niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Fréquences	%
Dirigeant	01	01
Maitrise	05	03
Exécution	10	07
Employés	129	89
TOTAL	145	100

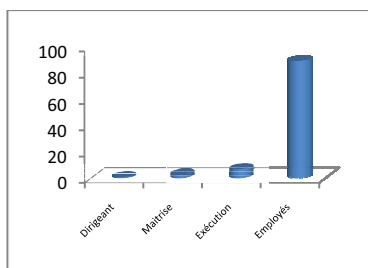


Figure n° 05: Le niveau hiérarchique

Le personnel est constitué de 01% cadre dirigeant de 03% cadres de maîtrise suivi du personnel de cadres d'exécution 07% le reste est composé d'employés. On sait que la PME est une entreprise qui fournit une Produit de consommation que personne ne peut s'en passer.

Le personnel de l'entreprise est classé selon les catégories suivantes:

Cadre dirigeant 01

Cadres de maîtrise 05

Cadres d'exécution 10

Employés 129

Les cadres de maîtrise sont composés de chef d'équipe, chef de section Tandis que les cadres d'exécution sont la composition de ces équipes et de ces sections.

B - L'application de la gouvernance:

*** - L'objet de ces questions est de connaître le degré de connaissance et d'application de la gouvernance :**

01) –Avez-vous une connaissance de la gouvernance?

Tableau n° 03 – Connaissance de la gouvernance

Connaissance de la gouvernance	Fréquences	%
Oui	77	53
Non	60	41
Sans réponse	08	06
TOTAL	145	100

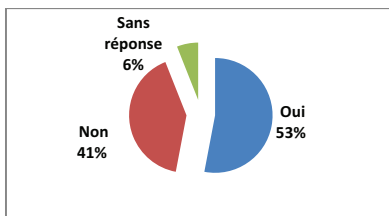


Figure n° 06 : La connaissance de la gouvernance

La démarche a été engagée au sein de la PME avec les moyens et outils. L'introduction de l'idée de la gouvernance a été introduite au début des années 2010. La moitié du personnel de la PME n'ont aucune idée de la gouvernance.

02) – Est-ce que les principes de la gouvernance sont appliqués?

Tableau n° 04 – L’application des principes de la gouvernance

L’application des principes de la gouvernance	Fréquences	%
Oui	68	47
Non	65	45
Sans réponse	12	08
TOTAL	145	100

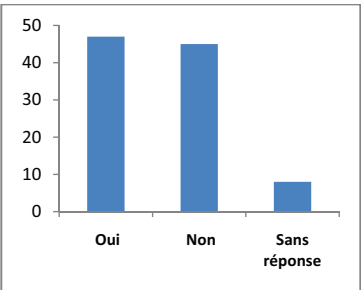


Figure n° 07 – L’application des principes de la gouvernance (en %)

Le personnel de la PME ne savait pas que la gouvernance s’inscrit dans un mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de contrôle. Elle repose sur les principes de transparence, d’indépendance et de responsabilité et vise à stimuler l’adoption de comportements. il ne savait que la gouvernance se pose comme mode universel de gestion des sociétés. Malgré de nos jours les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent un tissu économique. Mais il y a un manque de financement et l’absence d’une réelle gestion.

03) Est-ce qu'il y a une égalité entre les hommes et les femmes concernant les traitements et salaires ?

Tableau n° 05 – L'égalité entre les hommes et les femmes (revenus)

L'égalité (revenus)	Fréquences	%
Oui	130	
Non	05	
S.R	10	
TOTAL	145	100

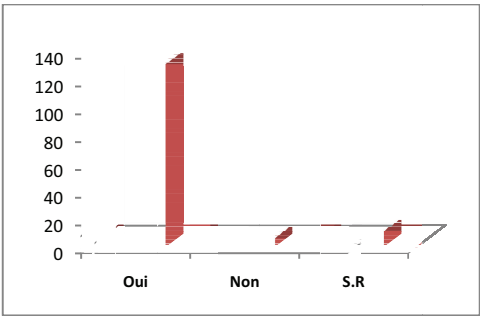


Figure n° 08 – L'égalité entre les hommes et les femmes (revenus)

En ce qui concerne l'égalité entre les sexes du point traitements et salaires, ces derniers reçoivent le même revenu, les mêmes avantages sauf les primes selon la mission accomplie quand ils occupent le même poste ayant la même ancienneté. Ce qui est étonnant l'Algérie est un pays en voie de développement comparé avec les pays développés comme l'Allemagne, la France et d'autres pays qui n'appliquent pas cette égalité de revenus entre les sexes.

04) – Est-ce qu’il y a une transparence dans la prise de décision?

Tableau n° 06 – La transparence dans la prise de décision

La transparence dans la prise de décision	Fréquences	%
Oui	72	50
Non	40	27
Sans réponse	33	23
TOTAL	145	100

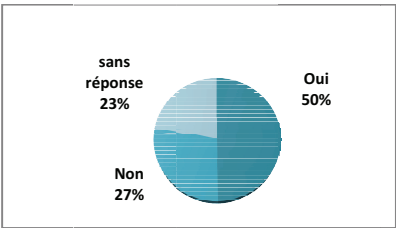


Figure n° 09 – La transparence dans la prise de décision

La gouvernance est un ensemble de mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs. La transparence est l'action, les décisions et la prise de décision devront, dans une certaine mesure être, ouvertes aux parties prenantes. Ce principe de la gouvernance d'entreprise cherche à formaliser le discours sur l'éthique managériale en assurant que les objectifs poursuivis par le dirigeant sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés.

05) – Est-ce que les droits des actionnaires sont respectés?

Tableau n° 07 – Respect des droits des actionnaires

Respect des droits des actionnaires	Fréquences	%
Oui	94	65
Non	26	18
Sans réponse	25	17
TOTAL	145	100

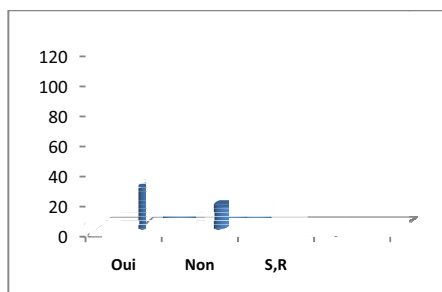


Figure n° 10 – Respect des droits des actionnaires

Il ya un respect des droits des actionnaires du moment que c'est une PME. Elle regroupe l'ensemble des relations entre le dirigeant de l'entité et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et avec les autres parties prenantes d'autre part et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entité.

On remarque qu'il y a une certaine cohésion sociale et de sécurité des biens des différents actionnaires dans cette PME. Une bonne gouvernance atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat. L'objectif est de protéger surtout les intérêts de la minorité. on s'assure que l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions.. L'objectif des actionnaires est de définir et décrire clairement l'organisation des tâches, la répartition et la délimitation des compétences, ainsi qu'à affecter les responsabilités.

06) – Est-ce qu’il y a un traitement équitable entre les actionnaires?

Tableau n° 08 – Traitement équitable

Traitement équitable	Fréquences	%
Oui	101	70
Non	28	19
S.R	16	11
TOTAL	145	100

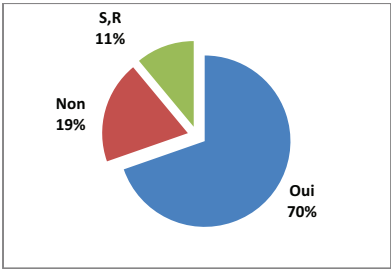


Figure n° 11 : traitement équitable

Selon l’enquête qui vise la PME une politique d’information ouverte permet un traitement égal de tous les actionnaires que ce soit majoritaires ou minoritaires et pose les fondations pour un exercice efficace des droits.. Le but de la gouvernance d’entreprise vise à mieux garantir que le dirigeant de la PME prend des décisions de gestion en fonction des seuls intérêts de leurs actionnaires. L’idée fondatrice dans cette PME consiste à que les droits de propriété influencent les comportements des différents cadres et employés.

La relation contractuelle entre actionnaires et dirigeant constitue la pierre de touche de la théorie de l’agence. Elle repose sur le pouvoir que donnent les mandants (les actionnaires) au mandataire (le dirigeant) d’agir en leur nom.

L’objectif principal de la PME est de s’assurer qu’elle traite toutes les parties prenantes que ce soit interne ou externe d’une manière juste et équitable.

07) – Est-ce qu’il y a un rôle des parties intéressées?

Tableau n° 09 – Le rôle des parties

Rôle des parties	Fréquences	%
Oui	120	83
Non	10	07
Sans réponse	15	10
TOTAL	145	100

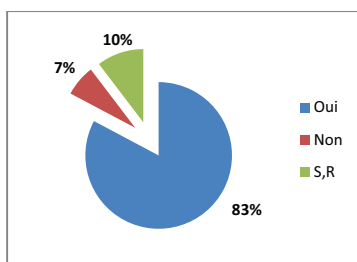


Figure n° 12 – Le rôle des parties intéressées

Les droits des différentes parties prenantes tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur. Elles doivent jouer un rôle de façon à encourager la coopération entre elles pour créer la richesse et des emplois et assurer la pérennité de la PME du point de vue financier et garantir la diffusion des informations exactes (la situation financière, les résultats).

Elles doivent s'assurer de la surveillance de la gestion, ainsi que la responsabilité et sa loyauté vis-à-vis de la PME et de ses actionnaires. Les actionnaires et le dirigeant y jouent un rôle central dans cette PME.

Plus l'implication est importante, et plus l'entreprise peut rencontrer ses objectifs en matière de développement, incluant toutes les dimensions.

L'obligation d'être sans cesse en mouvement pour adapter leur gouvernance et la rendre plus transparente.

Les enjeux de la gouvernance sont bien d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les normes. Le dirigeant cherche à concilier les intérêts des différentes parties prenantes. L'idée est de limiter les abus de pouvoir des décideurs et de mettre en place un équilibre entre pouvoir du dirigeant et pouvoir des actionnaires.

08) – Est-ce qu'il y a une communication de l'information?

Tableau n° 10 – La communication de l'information

La communication de l'information	Fréquences	%
Oui	135	93.00
Non	05	03.50
Sans réponse	05	03.50
TOTAL	145	100

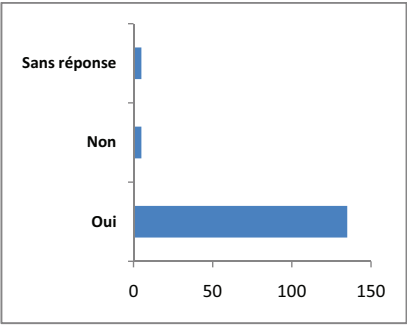


Figure n° 13 – La communication de l'information

L'entreprise est un lieu de compromis entre les parties prenantes. L'activité doit servir la volonté des actionnaires. Les actionnaires doivent avoir les moyens d'exercer une influence grâce à la circulation de l'information.

Ils ont droit à une part du bénéfice lorsque l’entreprise prospère et ils sont les premiers à souffrir lorsque ce n’est pas le cas. Le dirigeant est invité à prendre des décisions conformes aux intérêts des parties prenantes.

La Gouvernance fait appel à des notions de transparence, reddition des comptes, disponibilité de l’information et implication de tous les acteurs.

09) – Quelle est la responsabilité du conseil d’administration

Tableau n° 11 – La responsabilité du conseil d’administration

La responsabilité du conseil d’administration	Fréquences	%
Bonne	130	90
Mauvaise	10	07
S.R	05	03
TOTAL	145	100

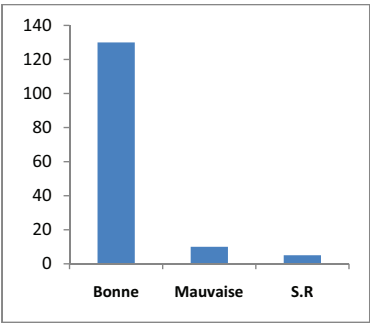


Figure n° 14 – La responsabilité du conseil d’administration

La responsabilité du conseil d’administration est bonne parce qu’elle permet de renforcer le contrôle et d’améliorer la performance. Il peut contrôler la gestion et renforcer l’efficacité organisationnelle pour s’enraciner. Il permet en

conséquence d'enrichir la palette des intérêts pris en compte. La responsabilité du conseil d'administration devra être capable de montrer en quoi leur action et leur décision sont conformes à des objectifs précis et convenus.

Le conseil d'administration doit faire appliquer les lois, la réglementation et les codes en toute égalité et en toute transparence, code en toute égalité et en toute transparence.

La gouvernance dans la PME vise à l'indépendance du conseil d'administration, la transparence des informations, les droits des actionnaires et enfin la vision stratégique

10) Est-ce que la gouvernance a atteint son objectif comme :
La création d'un (environnement favorable, cadre de réglementation efficace, le respectent les droits de l'homme, l'adopte un code d'une bonne éthique).

Tableau n° 12 – Les objectifs atteints

Les objectifs atteints	Fréquences	%
Oui	80	55.00
Non	45	31.00
S.R	20	14.00
TOTAL	145	100

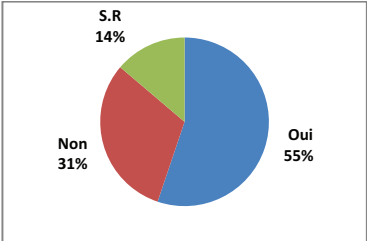


Figure n° 15 – Les objectifs atteints

Les objectifs à atteindre sont : selon certains cadres

- L'application de certains principes de la gouvernance,
- la rentabilisation du capital.
- La conduite à la prospérité et à l'équité économique,
- L'accomplissement de deux fonctions : disciplinaire, éducative,
- La rigueur et de transparence dans la gestion et le contrôle,
- L'équilibre entre les pouvoirs des différents organes, l'épanouissement de ses membres
- L'objectif est de protéger les intérêts des différentes parties prenantes.
- Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de ses actionnaires ainsi que des autres parties prenantes.

11) Connaissez-vous des modèles de gouvernance dans le monde

Tableau n° 13 – Les modèles de gouvernance

Les modèles de gouvernance	Fréquences	%
Oui	100	69.00
Non	20	14.00
S.R	25	17.00
TOTAL	145	100

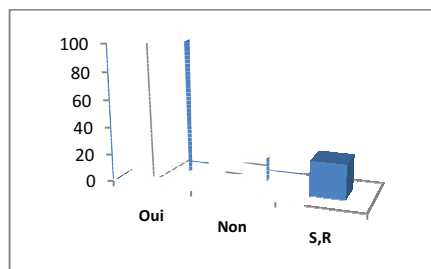


Figure n° 16 – Les modèles de gouvernance

Deux modèles de G.E: Le modèle anglo-saxon de type shareholder donne la primauté aux actionnaires et à l'objectif de création "valeur actionnariale". Le modèle allemand dit stakeholder, dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes. Le modèle japonais qui est différent des deux modèles précédents.

12) Lequel est appliqué : L'application du modèle

Tableau n° 14 – L'application du modèle

L'application du modèle	Fréquences	%
Shareholder	55	38
Stakeholder	45	31
Hybrides	10	07
Autres	05	03
S.R	30	21
TOTAL	145	100

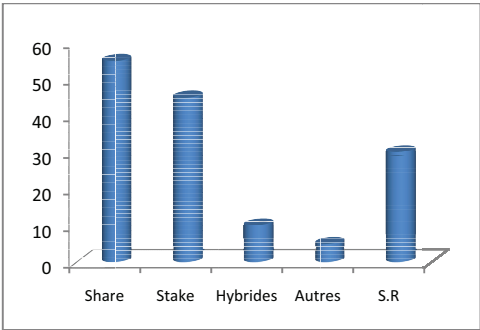


Figure n° 17 – L'application du modèle

Certains pensent que le modèle anglo-saxon est le plus appliqué dans la PME, Il s'agit avant tout de sécuriser les investissements des actionnaires. Le renforcement des pouvoirs accordés aux actionnaires. L'idée est de limiter les abus de pouvoir du décideur et de mettre en place un équilibre entre pouvoir du dirigeant et pouvoir de l'actionnaire.

L'activité doit servir la volonté des actionnaires Le modèle anglo saxon ne s'intéresse au fond qu'aux divergences d'intérêts entre actionnaires et dirigeant d'autre pensent que le modèle allemand qui valorise davantage les relations avec toutes les parties prenantes. Ce mode de gouvernance est plus récent. le quart ne sait pas lequel est appliqué.

C – Mesure de la performance de la PME:

*** L'objet de ces questions est de savoir les changements ressentis dans la PME qui sont dus à la performance :**

01) – Avez-vous une idée de la performance de votre entreprise.

Tableau n° 15 – La performance

La performance	Fréquences	%
Oui	75	52
Non	65	45
S.R	05	03
TOTAL	145	100

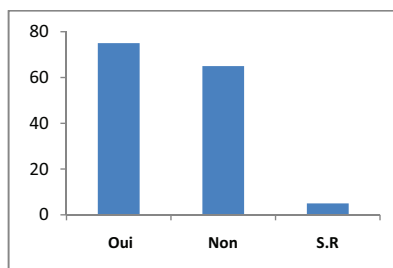


Figure n° 18 – La performance

Elle est le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées.

Au niveau de l'entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. Elle est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

Mais beaucoup d'employés ne font pas la différence entre productivité, efficacité et efficience.

02 - Savez-vous comment on mesure la performance de l'entreprise

Tableau n° 16 – La mesure de la performance

La mesure de la performance	Fréquences	%
Oui	69	48
Non	63	43
S.R	13	09
TOTAL	145	100

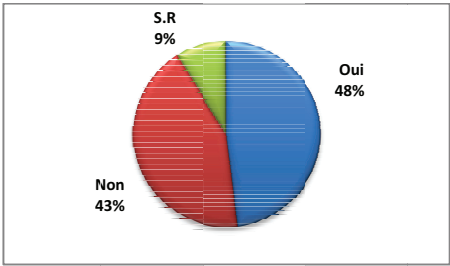


Figure n° 19 – La mesure de la performance de l'entreprise

L'objectif est de créer un maximum de la valeur pour les actionnaires. "est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs". La mesure de la performance financière. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par

rapport à ses concurrents. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design.

03) – Si oui : connaissez-vous les différents ratios

Tableau n° 17 – Les différents ratios

Les différents ratios	Fréquences	%
Oui	20	14
Non	125	86
TOTAL	145	100

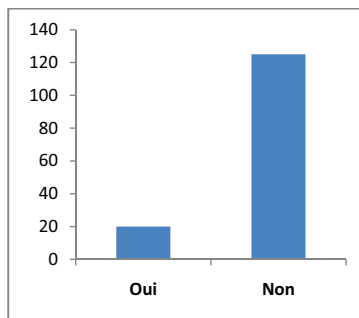


Figure n° 20 – Les différents ratios

La plupart des employés ne savent pas les différents ratios utilisés par l'entreprise pour mesurer la performance de l'entreprise à part les comptables et les financiers et certaines personnes du conseil d'administration qui sont au courant des cette terminologie comptable et financière. .

04) – Est-ce que vous savez comment on évalue la performance ?

Tableau n° 18 – L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance	Fréquences	%
Oui	10	07
Non	135	93
TOTAL	145	100

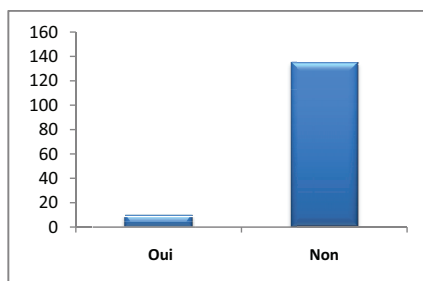


Figure n° 21 – L'évaluation de la performance

La quasi totalité du personnel ne sait pas comment on évalue la performance. IL ne savait pas qu'il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux: financier, économique, social, organisationnel et sociétal.

05) – Est-ce que vous connaissez les indicateurs ROI, ROE et L'EVA

- ROI mesure la rentabilité économique du capital utilisé
- ROE mesure la rentabilité financière des capitaux apportés
- L'EVA mesure la création de valeur pour l'actionnaire.

Tableau n° 19 – Les indicateurs (ROI, ROE, EVA)

Les indicateurs	Fréquences	%
Oui	07	05
Non	138	95
TOTAL	145	100

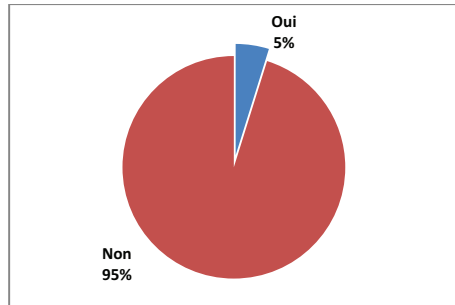


Figure n° 22 – Les indicateurs de la performance (ROI, ROE, EVA)

La majeure partie du personnel de la PME ne connaissent pas les indicateurs ROI, ROE et L'EVA

- ROI mesure la rentabilité économique du capital utilisé
- ROE mesure la rentabilité financière des capitaux apportés
- L'EVA mesure la création de valeur pour l'actionnaire.

Parce qu'ils sont purement comptable et financier.

06) – Est-ce que l'entreprise prend en considération les performances suivantes : organisationnelle, sociale, sociétale si oui laquelle :

- Organisationnelle mesure la qualité...
- Sociale mesure les rapports sociaux
- Sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines (environnement, humanitaire, culturel).

Tableau n° 20 – Les performances (Organisationnelle, Sociale, Sociétale)

Les performances	Fréquences	%
Oui	12	08
Non	133	92
TOTAL	145	100

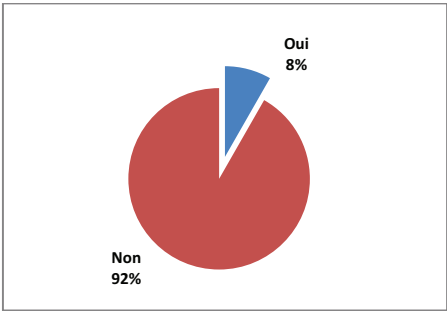


Figure n° 23 – Les performances (Organisationnelle, Sociale, Sociétale)

La plus part du personnel de la PME n’est pas au courant de ces indicateurs ROI, ROE et L'EVA. Il a une idée vague sur la performance organisationnelle qui mesure la qualité de la production.

07) – Est-ce que vous avez des difficultés de mesure de la performance

Tableau n° 21 – Les difficultés de mesure de la performance

Les difficultés de mesure	Fréquences	%
Oui	133	92
Non	12	08
TOTAL	145	100

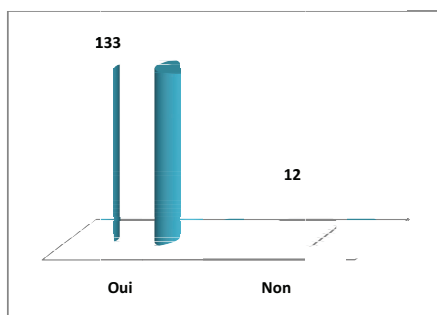


Figure n° 24 – Les difficultés de mesure de la performance

Selon la direction de la PME et les comptables et financiers, l'entreprise est passée de modèles de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes. Les critères de performance varient pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale,

08) Connaissez-vous les indicateurs de performance comme le chiffre d'affaires, les coûts de production, rotation des stocks, turn-over,

Tableau n° 22 – Connaissance des indicateurs

Connaissance des indicateurs	Fréquences	%
Oui	25	17
Non	111	77
S.R	09	06
TOTAL	145	100

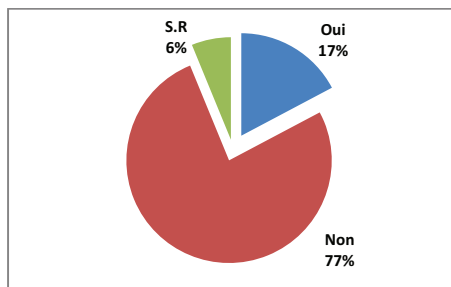


Figure n° 25 – Connaissance des indicateurs de performance

La majorité du personnel ne fait pas la distinction entre les différents indicateurs comme les indicateurs de (performance financière, de taux de rentabilité, de taux de rendement des actifs, les besoins en fonds de roulement ou de trésorerie, le cycle d'exploitation des produits, les délais de règlement clients et fournisseurs sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la santé réelle d'une entreprise.

Les indicateurs de performance organisationnelle concernent plus les ressources humaines, sa productivité. Ils détaillent le taux (d'absentéisme, d'accidents), les coûts de production.

Les indicateurs de performance commerciale ont pour objet de mesurer les revenus générés. Les indicateurs de responsabilité sociétale de l'entreprise, ils valorisent les modes de production respectueux de l'environnement et de leurs salariés

D–L'évaluation de l'impact du système de gouvernance sur la performance des P.M.E

*** L'objet de ces questions est de tester le savoir-faire des employés sur le domaine de l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise.**

01) Quelle est la relation entre la gouvernance et la performance d'entreprise laquelle : l'actionnariat du dirigeant, les actionnaires (majoritaires, minoritaires) et le pouvoir des créanciers.

Tableau n° 23 – La relation entre la gouvernance et la performance d'entreprise

Relation entre la gouvernance et la performance d'E	Fréquences	%
Acti. dirigeant	60	41
Acti. majoritaires	40	28
Acti. minoritaires	35	24
P: des créanciers	10	07
TOTAL	145	100

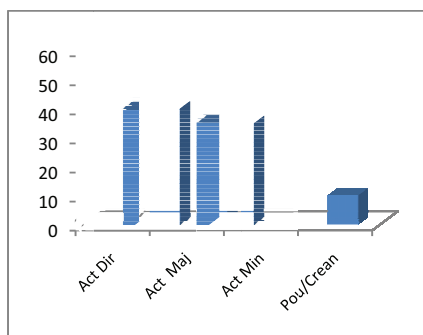


Figure n° 26 – La relation entre la gouvernance et la performance d'entreprise

C'est la capacité pour la PME à atteindre ses objectifs (efficacité à. Ce qui revient à dire "si on fait les bien les choses?"

Puis on s'attend à atteindre les meilleurs résultats possibles avec les moyens qu'elle met en œuvre (efficacité). Une utilisation optimale des ressources à disposition "faire le mieux possible avec ce que l'on. Le concept de pertinence pour ce qui concerne le choix des objectifs en fonction des moyens et des caractéristiques de l'environnement. Bref cette notion de performance nécessite

un éclaircissement lorsqu'elle fait l'objet d'une discussion entre deux parties prenantes.

02) Quel est l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise ?

Tableau n° 24 – L'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise

L'impact du système de gouvernance	Fréquences	%
Positif	113	78
Négatif	22	15
S.R	10	07
TOTAL	145	100

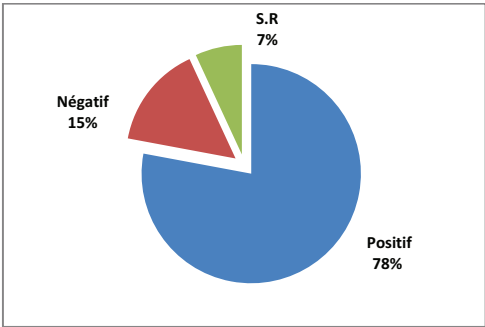


Figure n° 27 — L'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise

L'impact exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, il à la fois efficace et efficiente. Si la performance est efficace cela prouve que l'entreprise a atteint ses objectifs qu'elle s'est fixés. Alors si elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. L'entreprise devra son existence au fait qu'elle permet de

réduire un certain nombre de coûts notamment les coûts de contrôle et d'information associés à l'échange sur le marché.

03) Quel est le rôle du conseil d'administration dans l'application de la gouvernance ?

Tableau n° 25 – le rôle du conseil d'administration dans l'application de la gouvernance

Le rôle du conseil d'Adm dans l'applic de la gouv	Fréquences	%
Bon	105	73
Mauvais	15	10
S.R	25	17
TOTAL	145	100

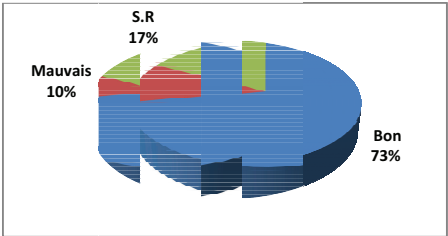


Figure n° 28 — le rôle du conseil d'administration dans l'application de la gouvernance

Le rôle du conseil d'administration est d'appliquer les notions de gouvernance qui concerne tout ceux qui relatifs aux principes, aux éthiques, aux valeurs et aux pratiques qui facilitent le maintien de l'équilibre entre les objectifs sociaux et économiques et entre les objectifs communautaires et individuels. L'objectif est d'aligner le plus proche que possible les intérêts des personnes, des entreprises et de la société dans un cadre de gouvernance sain

E- La contribution des T.I.C ;

* - Le niveau d'équipement : L'objet de ces questions est de savoir comment le système informatique est susceptible d'évoluer ainsi que la contribution des T.I.C dans la circulation de l'information et à la performance de l'entreprise.

01– Est-ce que l'entreprise est dotée d'ordinateurs :

Tableau n° 26 – Le nombre d'ordinateurs

Le nombre d'ordinateurs	Fréquences	%
Oui	140	97
Non	03	02
S.R	02	01
TOTAL	145	100

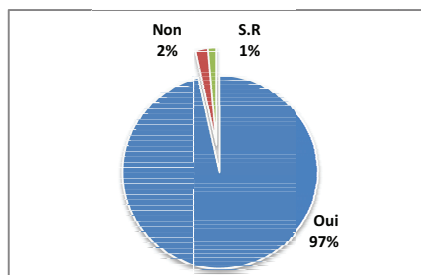


Figure n° 29 — Le nombre d'ordinateurs

L'objet de cette question est d'évaluer les ressources techniques à partir desquelles le projet a été monté dans cette PME, dans quels services le développement a été effectué et comment le système informatique est susceptible d'évoluer dans cette entreprise. Tous les services sont dotés d'ordinateurs. Le remplacement de la machine à écrire par un ordinateur et une

imprimante ce qui facilite la tâche des différents départements et services dans la circulation des documents en temps réel.

02)– Est-ce que toutes les fonctions sont connectées

Tableau n° 27 – Connection des fonctions

Connection des fonctions	Fréquences	%
Oui	125	87
Non	18	12
S.R	02	01
TOTAL	145	100

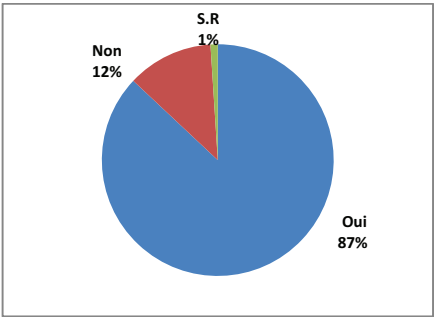


Figure n° 30 – Connection des fonctions

L'entreprise semble bien équipée en ordinateurs, beaucoup de fonctions sont connectés en réseau, disposent d'un serveur et utilisent des applications d'échange d'informations. Les divisions disposeraient également de services informatiques ou d'un responsable informatique. Les fonctions ont accès au réseau interne.

03)- Est-ce que les T.I.C facilitent l’information et la communication entre les différentes fonctions de l’entreprise sans se déplacer?

Tableau n° 28 – les T.I.C facilitent l’information et la communication entre les différentes fonctions de l’entreprise

les T.I.C entre les fonctions	Fréquences	%
Oui	110	79
Non	15	10.5
S.R	20	10.5
TOTAL	145	100

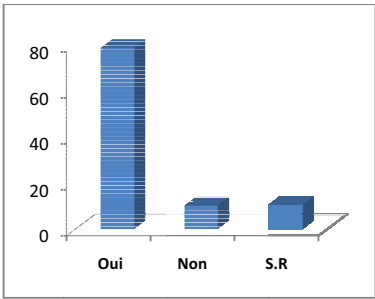


Figure n° 31 – les T.I.C facilitent l’information et la communication entre les différentes fonctions de la PME

Nous avons donc vu comment l'introduction des T.I.C représente un enjeu de taille pour la PME et les formes d'organisation qui y coexiste. C'est une vraie révolution de mentalités qui s'impose avec de nouvelles formes de travail. L'entreprise doit donc repenser son organisation et reconfigurer pour faire face à de nouveaux comportements et s'intégrer dans un nouvel environnement c'est une course contre le temps.

04)- En ce qui concerne les réseaux informatiques: vous disposez d’un :

- Accès Internet pour :

Tableau n° 29 – Connexion à Internet

Connexion à Internet	Fréquences	%
Oui	135	86
Non	10	13
TOTAL	145	100

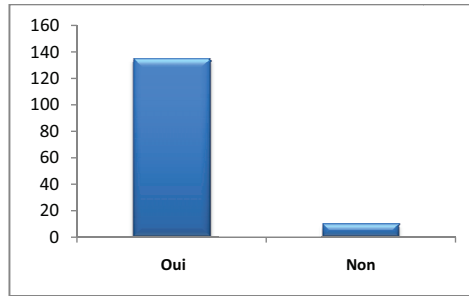


Figure n° 32 – Connection à Internet

Une grande partie de ces ordinateurs sont connectés avec 85%, tandis qu'une minorité avec 15% ne voit pas la connexion des ordinateurs, le reste. Le personnel administratif interrogé dans la PME dispose d'un ordinateur. Les employés qui ne sont pas connectés à Internet considèrent qu'Internet n'est pas utile pour leur mission, ils sont peu dans ce cas. Ceux qui ont un niveau éducatif faible ne savent pas comment procéder et 10% ne sont jamais posé la question. Le facteur coût n'est pas un obstacle déterminant qu'il s'agisse de l'investissement initial à réaliser.

Le fait que les employés ne soient pas connectés à Internet s'explique principalement par la méconnaissance et non pas la perception de l'intérêt apporté par cet outil. Le taux est légèrement supérieur. Certains interlocuteurs ont évoqué un suréquipement de l'entreprise en ordinateurs. Les ordinateurs sont connectés en réseau. Le taux de connexion des services est supérieur à 80%.

- Réseau Intranet :

Tableau n° 30 – Connexion à Intranet

Connexion à Intranet	Fréquences	%
Oui	110	76
Non	35	24
TOTAL	145	100

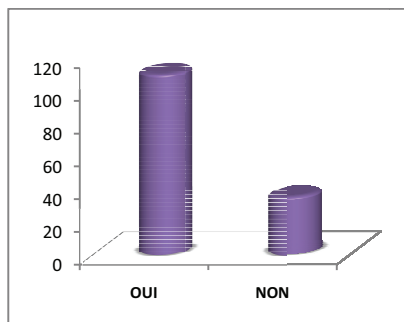


Figure n° 33 – Connection à Intranet

Parmi les personnes interrogées concernant le réseau Intranet 110% disait oui (réseau partagé entre les divisions, alors 35% non).

La PME considère l'information comme un nouvel outil d'action. Dans ce contexte l'Internet et l'Intranet, se positionne comme un exemple de ces nouveaux outils dont dispose l'entreprise pour faire face à ce nouvel environnement concurrentiel. Il représente un facteur de compétitivité et dote l'entreprise de nombreux avantages surtout pour l'avenir.

Les technologies favorisent la communication de l'information et l'échange des documents entre les fonctions en temps réel ce qui permettra de gagner le temps et l'argent en même temps c'est un auto contrôle. Ces réseaux rendent plus que jamais les relations de confiance dans le travail et la capacité à travailler en

groupe. Tous ces employés utilisent le téléphone portable ce qui crée un environnement de confiance.

- Réseau extranet :

Tableau n° 31 – Connexion à extranet

Connexion à Extranet	Fréquences	%
Oui	25	17
Non	120	83
TOTAL	145	100

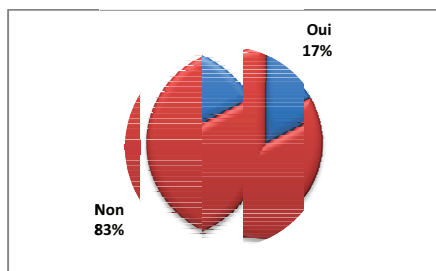


Figure n° 34 – Connexion à extranet

On note un développement d'Intranet ces dernières années. selon certains employés le réseau Extranet est loin d'être installé dans la PME même si l'entreprise semble bien équipée en ordinateurs, beaucoup de services sont connectés en réseau interne, disposent de serveur et utilisent des applications d'échange d'informations. Les divisions disposeraient également de services informatiques ou d'un responsable informatique. Les fonctions communication et finance qui ont beaucoup d'accès à au réseau interne. L'entreprise utilise la messagerie pour communiquer avec l'extérieur mais l'écrit restera le moyen le plus efficace et une preuve tangible.

05)- Est-ce que l'entreprise dispose d'un site Internet?

Tableau n° 32 – l'entreprise dispose d'un site Internet

l'entreprise dispose d'un site Internet	Fréquences	%
Oui	133	86
Non	12	14
TOTAL	145	100

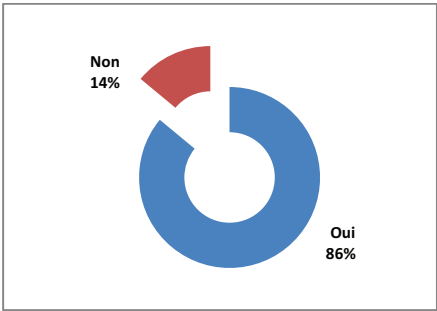


Figure n° 35 – l'entreprise dispose d'un site Internet

l'entreprise dispose d'un site Internet parce que les TIC sont un outil d'échange ou de communication interactive consistant en des échanges d'informations en interne, Intranet entre les différents services ou l'Extranet vers l'extérieur (clients, fournisseurs...), la messagerie, téléphone, et à l'avenir on trouve le commerce en ligne, EDI, forum, visioconférence....

Les TIC permettent à l'entreprise de se faire connaître grâce à son site Web, de trouver des informations commerciales ou techniques. Afin de déterminer quelles applications doivent être mises en œuvre, l'entreprise doit définir ses besoins en TIC en fonction de ses activités et de sa stratégie de développement.

L'investissement dans les TIC doit prendre un peu plus d'importance dans la stratégie de l'entreprise, mais avant cela, il faut préparer l'environnement adéquat (formation du personnel, acquisition du nouveaux matériels, développement de logiciels,...) pour une utilisation efficace de ces nouvelles technologies qui permettra un développement durable de PME.

06)- Est-ce que ce site est toujours ouvert aux parties prenantes?

Tableau n° 33 – Ouverture du site aux parties prenantes

Ouverture du site aux parties prenantes	Fréquences	%
Oui	102	70
Non	23	16
S.R	20	14
TOTAL	145	100

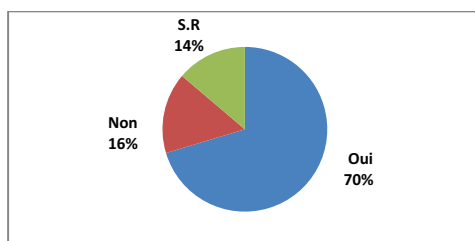


Figure n° 36 – L'ouverture du site est aux parties prenantes

Le site est ouvert aux parties prenantes que ce soit interne ou externe avec 70%. Les technologies de travail en réseau (messagerie, Intranet) transforment profondément le mode de travail, d'abord en interne avec l'émergence d'équipes projets transversales au regard toujours de l'organisation hiérarchique traditionnelle.

Cependant la révolution réside plus dans la mise à disposition et le partage d'une information riche entre toutes les parties intéressées. Ces outils de travail en groupe: renforcement du sentiment d'autonomie des actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, l'environnement d'une façon générale, elles offrent la possibilité de renforcer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, en permettant à chacun de rester en contact direct avec la PME

07)- Est-ce que l'information est la disposition des parties prenantes internes et externes ?

Tableau n° 34 – La disposition de l'info aux parties prenantes

Disposition de l'info aux parties prenantes	Fréquences	%
Oui	57	39
Non	56	39
S.R	32	22
TOTAL	145	100

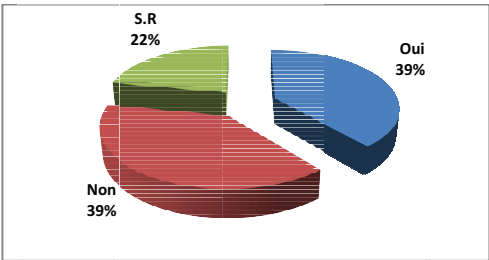


Figure n° 37 – La disposition de l'info aux parties prenantes

L'utilisation d'Internet par l'entreprise est orientée essentiellement vers la communication de l'information et moins dans une logique de business. La communication par e-mail constitue la principale raison d'utilisation d'Internet des e-mails. Selon le personnel interrogé concernant la disposition de

l'information l'e-mail constitue la seule utilisation d'Internet. Si la messagerie représente une utilisation majeure, la recherche d'information est également relativement bien développée (39%) le reste 39% non et 22% sans réponse. Les fonctions plus interactives sont peu utilisées (consultation de comptes bancaires, commande, achat et suivi en ligne). L'organisation de visioconférences et de téléformation demeure fortement marginale voire inexistante.

08)- Est-ce que l'information est la disposition du public?

Tableau n° 35 – La disposition de l'info aux consommateurs

La disposition de l'info aux consommateurs	Fréquences	%
Oui	57	42
Non	56	42
S.R	32	16
TOTAL	145	100

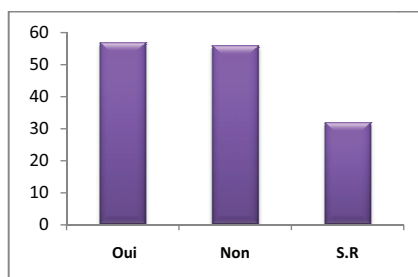


Figure n° 38 – La disposition de l'info aux consommateurs

Du moment que le site est ouvert à tout le monde que ce soit partenaires ou public (consommateurs) , les TIC offre une fiabilité de l'information et la viabilité sans être déformée par quiconque. La circulation de l'information se fait entre les membres et services dans un laps de temps. Car les TIC

permettent de gagner du temps et la force c'est-à-dire sans se déplacer vers les bureaux ou les services ainsi que les partenaires extérieurs

09) - Grâce aux T.I.C, la productivité individuelle s'est améliorée

Tableau n° 36 – L’amélioration de la productivité individuelle

L’amélioration de la produc. indivi.	Fréquences	%
Oui	72	50
Non	43	30
S.R	30	20
TOTAL	145	100

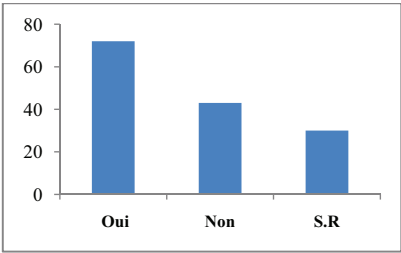


Figure n° 39 – L’amélioration de la productivité individuelle

L'utilisation des T.I.C par le personnel de la PME améliore l'activité réalisée par les agents (réduction des délais, réduction des coûts de production et de coordination, accroissement de la productivité, différenciation etc.). Les processus ainsi médiatisés sont essentiellement concentrés sur la réalisation de l'activité actuelle et concernent par exemple :

- Les tâches relatives aux achats et ventes,
- La gestion de production
- Suivi clientèle, etc.

10) – Est-ce que les T.I.C facilitent la transparence du Système Comptable et Financier dans l’entreprise?

Tableau n° 37 – La transparence du S.C.F

La transparence du S.C.F	Fréquences	%
Oui	64	44
Non	58	40
S.R	23	16
TOTAL	145	100

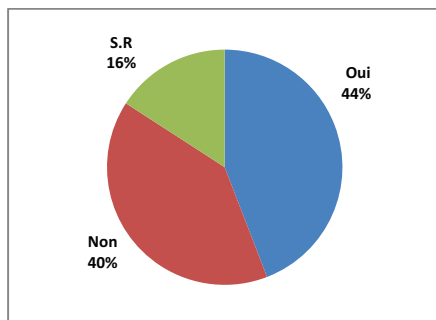


Figure n° 40 – La transparence du S.C.F

Les T.I.C permettent de mettre à la disposition de toutes les parties prenantes les travaux de fin d’année que ce soit le journal, le grand livre, la balance, le bilan final, le compte résultat et d’autres tableaux avec tous ces actifs et passif ainsi que le résultat réalisé au fin d’année. Il suffit d’un clic pour afficher tous les tableaux dont vous avez.

Pour être compétent, les employés ont besoin de connaissances et d’informations, en effet, les cadres nécessitent l’accès aux données et les moyens nécessaires pour les transformer en compétences. Car la création de la valeur est étroitement liée à un savoir collectif, vers l’usage intensif des TIC.

L'évolution et la reconnaissance des compétences permettent à l'utilisation des TIC et les transformations du travail qui accompagnent et leur diffusion et entraîne le plus souvent une augmentation des compétences requises, mais l'identification et la reconnaissance de ces compétences ne va pas de soi.

Conclusion du cas pratique :

Il est difficile de parler en termes d'impact ou de changement de gouvernance sur la performance de la PME et sur l'organisation du travail dans l'entreprise malgré le nombre élevé du personnel qui sont d'accord dans ce domaine l'application des principes de la gouvernance

L'application du modèle

Certains pensent que le modèle anglo-saxon est le plus appliqué dans la PME, Il s'agit avant tout de sécuriser les investissements des actionnaires. Le renforcement des pouvoirs accordés aux actionnaires. L'idée est de limiter les abus de pouvoir du décideur et de mettre en place un équilibre entre pouvoir du dirigeant et pouvoir de l'actionnaire.

La performance

Au niveau de l'entreprise, elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. Elle est relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

Mais beaucoup d'employés ne font pas la différence entre productivité, efficacité et efficience.

L'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise

L'impact exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, il à la fois efficace et efficiente. Si la performance est efficace cela prouve que l'entreprise a atteint ses objectifs qu'elle s'est fixés. Alors si elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

La contribution des T.I.C dans la circulation de l'information et à la performance de l'entreprise.

Les T.I.C permettent de mettre à la disposition de toutes les parties prenantes les travaux de fin d'année que ce soit le journal, le grand livre, la balance, le bilan final, le compte résultat et d'autres tableaux avec tous ces actifs et passifs ainsi que le résultat réalisé au fin d'année. Il suffit d'un clic pour afficher tous les tableaux dont vous avez. Les TIC permettent de:

- Communiquer et de collaborer entre les parties prenantes par l'envoi de messages par courrier électronique,

- Accéder à l'information par la recherche de documents, de bases de données.
- Informer par le transfert de fichiers informatiques.
- Faire des transactions commerciales: publicité, vente ou achat. En résumé, elles permettent d'être plus efficace. Comment? Grâce à la maîtrise des technologies, de l'Internet et de l'informatique. Les impacts importants sont ceux qui liés à l'organisation:
- Une autonomie vers plus d'autonomie des salariés.
- chacun peut prendre des décisions au plus proche du problème.

L'introduction et l'impact de la gouvernance induits des changements au niveau surtout de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision.

L'impact sur le comportement n'est pas négligeable, au contraire. L'explosion des échanges par e-mail, et surtout par téléphone, se mesure au quotidien. C'est un voyage sans retour, le retour en arrière est impossible, l'environnement est imprimé par la technologie qui facilite la circulation de l'information en temps réel. On sait bien que Le monde économique de l'entreprise est en pleine mouvance, une mutation d'une économie de production à une économie d'information et de savoir. Face à ces exigences (mondialisation, ouverture du marché, alliance, partenariat),

La technologie a permis de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu. Elle a permis de changer l'organisation de la structure de l'entreprise par ce qu'elle est devenue plus mouvementer, tandis que l'organisation rigide est devenue une organisation souple et changeante. Elle a permis de passer d'un mode contrôle de régulation à un mode d'autorégulation.

Conclusion générale:

La notion de gouvernance s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation, de gestion et de contrôle. Les modèles sont variés, il existe des types qui peuvent se différencier suivant l'influence des facteurs tel l'environnement réglementaire; les cultures; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers. Mais la littérature identifie de façon traditionnelle deux modèles nommés «Shareholder» et «Stakeholder». La représentation de la firme comme nœud de contrats induit à deux approches: l'actionnaire (modèle shareholders) leur donne la primauté et à l'objectif de création "valeur actionnariale".

Le partenarial (modèle stakeholders), dans lequel les dirigeants cherchent à concilier les intérêts des différentes parties prenantes. Les deux modèles ont montré leurs limites à cause des différents scandales financiers qui retentissent en Amérique et en Europe. On assiste aujourd'hui à un processus de convergence des deux modèles vers un modèle hybride pour des raisons suivantes, l'effet de la globalisation et les scandales dans différentes grandes entreprises dans le monde.

C'est un modèle hybride qui semble en train d'émerger. Il se caractérise certes par un renforcement des pouvoirs de contrôle, un emprunt au modèle shareholder, mais aussi par des pouvoirs supplémentaires qui est un élément caractéristique du modèle. Les réformes apportées au nom de la gouvernance d'entreprise visent à mieux garantir que les dirigeants prennent leurs décisions de gestion en fonction des seuls intérêts de leurs actionnaires. Elle atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part.

En substance, la gouvernance d'entreprise propose une nouvelle conception du processus de décision, accordant toute sa place à la concertation entre les parties prenantes, les stakeholders. Encadrée par lois et règles comptables assurant l'indispensable transparence, la gouvernance d'entreprise serait théoriquement le moyen d'assurer au mieux les intérêts multiples des acteurs concernés.

Annexe 01 : Les différents tableaux

N°	Intitulé du tableau	Page
01	– Le sexe	66
02	– Le niveau hiérarchique	67
03	– La Connaissance de la gouvernance	68
04	– L’application des principes de la gouvernance	69
05	– L’égalité entre les hommes et les femmes (revenus)	70
06	– La transparence dans la prise de décision	71
07	– Le Respect des droits des actionnaires	72
08	– Le Traitement équitable	73
09	– Le rôle des parties	74
10	– La communication de l’information	75
11	– La responsabilité du conseil d’administration	76
12	– Les objectifs atteints	77
13	– Les modèles de gouvernance	78
14	– L’application du modèle	79
15	– La performance	80
16	– La mesure de la performance	81
17	– Les différents ratios	82
18	– L’évaluation de la performance	83
19	– Les indicateurs (ROI, ROE, EVA)	84
20	– Les performances (Organisat, Sociale, Sociétale)	85
21	– Les difficultés de mesure de la performance	85
22	– La Connaissance des indicateurs	86
23	– La relation entre la gouvernance et la performance d'E	88
24	– L’impact du syst. de gouv. sur la performance de l’E	89
25	– Le rôle du conseil d'admin dans l’applic de la gouv.	90
26	– Le nombre d’ordinateurs	91
27	– La Connexion des fonctions	92
28	– Les T.I.C facilitent l’I. et la C. entre les fonct. de l’E	93
29	– La Connexion à Internet	94
30	– La Connexion à Intranet	95
31	– La Connexion à Extranet	96
32	– l’entreprise dispose d’un site Internet	97
33	– L’Ouverture du site aux parties prenantes	98
34	– La disposition de l’info aux parties prenantes	99

Annexe 02 : La suite des différents tableaux

N°	Intitulé du tableau	Page
35	– La disposition de l’info aux consommateurs	100
36	– L’amélioration de la productivité individuelle	101
37	– La transparence du S.C.F	102

Annexe 01 : Les différentes figures

N°	Intitulé des figures	Page
01	- La gouvernance en entreprise	14
02	- Les différentes parties prenantes	20
03	- L'évolution théorique des modèles	23
04	- Le sexe	66
05	– Le niveau hiérarchique	67
06	– La Connaissance de la gouvernance	68
07	– L'application des principes de la gouvernance	69
08	– L'égalité entre les hommes et les femmes (revenus)	70
09	– La transparence dans la prise de décision	71
10	– Le Respect des droits des actionnaires	72
11	– Le Traitement équitable	73
12	– Le rôle des parties	74
13	– La communication de l'information	75
14	– La responsabilité du conseil d'administration	76
15	– Les objectifs atteints	77
16	– Les modèles de gouvernance	78
17	– L'application du modèle	79
18	– La performance	80
19	– La mesure de la performance	81
20	– Les différents ratios	82
21	– L'évaluation de la performance	83
22	– Les indicateurs (ROI, ROE, EVA)	84
23	– Les performances (Organisat, Sociale, Sociétale)	85
24	– Les difficultés de mesure de la performance	86
25	– La Connaissance des indicateurs	87
26	– La relation entre la gouvernance et la performance d'E	88
27	– L'impact du syst. de gouv. sur la performance de l'E	89
28	– Le rôle du conseil d'admin dans l'applic de la gouv.	90
29	– Le nombre d'ordinateurs	91
30	– La Connection des fonctions	92
31	– Les T.I.C facilitent l'I. et la C. entre les fonct. de l'E	93
32	– La Connexion à Internet	94
33	– La Connexion à Intranet	95
34	– La Connexion à Extranet	96

Annexe 02 : La suite des différentes figures

N°	Intitulé des figures	Page
35	– l’entreprise dispose d’un site Internet	97
36	– L’Ouverture du site aux parties prenantes	98
37	– La disposition de l’info aux parties prenantes	99
38	– La disposition de l’info aux consommateurs	100
39	– L’amélioration de la productivité individuelle	101
40	– La transparence du S.C.F	102

Questionnaire

Nom de la PME: Confiserie de SAIDA -

-

Objet de l'enquête:

Cette enquête est réalisée au niveau d'une PME de confiserie en vue d'une étude dans le thème est le suivant : L'impact des systèmes de gouvernance sur la performance de la PME.

L'objectif est de mettre en relief la façon dont le personnel de la PME de confiserie de SAIDA qui perçoit l'impact du système de gouvernance sur la performance de son entreprise.

Merci de consacrer un peu de temps à ce questionnaire

Prière de répondre aux questions dans les espaces prévues ou cochez la réponse qui correspond à votre situation.

Effectif :

01) – le sexe : Féminin & Masculin

02) - Quel est votre niveau hiérarchique :

Dirigeant ☐ Maîtrise ☐ Exécution ☐ Employé ☐

B - L'application de la gouvernance:

*** - L'objet de ces questions est de connaître le degré de connaissance et d'application de la gouvernance :**

01) –Avez-vous une connaissance de la gouvernance?

Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐

02) – Est-ce que les principes de la gouvernance sont appliqués?

Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐

03) _ Est-ce qu'il ya une égalité entre les hommes et les femmes concernant les traitements et salaires ?

Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐

04) – Est-ce qu'il y a une transparence dans la prise de décision?

Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐

05) – Est-ce que les droits des actionnaires sont respectés?

Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐

- 06) – Est-ce qu'il y a un traitement équitable entre les actionnaires?
 Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐
- 07) – Est-ce qu'il y a un rôle des parties intéressées?
 Oui ☐ y a ☐ Sans réponse ☐
- 08) – Est-ce qu'il y a une communication de l'information?
 Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐
- 09) – Quelle est la responsabilité du conseil d'administration ?
 Bonne ☐ Mauvaise ☐ Sans réponse ☐
- 10) Est-ce que la gouvernance a atteint son objectif comme :
 La création d'un (environnement favorable, cadre de réglementation efficace, le respect des droits de l'homme, l'adoption d'un code d'une bonne éthique)
 Oui ☐ Non ☐
- 11) Connaissez-vous des modèles de gouvernance dans le monde
 Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐
- 12) Lequel est appliqué
 Shareholder ☐ Stakeholder ☐ Hybride ☐ Autres ☐ Sans réponse ☐

C – Mesure de la performance de la PME :

*** L'objet de ces questions est de savoir les changements ressentis dans l'entreprise qui sont dus à la performance :**

- 01) – Avez-vous une idée de la performance de votre entreprise.
 Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐
- 02) – Savez-vous comment on mesure la performance de l'entreprise
 Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐
- 03) – Si oui : connaissez-vous les différents ratios
 Oui ☐ Non ☐
- 04) – Est-ce que vous savez comment on évalue la performance ?
 Oui ☐ Non ☐
- 05) – Est-ce que vous connaissez les indicateurs ROI, ROE et L'EVA
 - ROI mesure la rentabilité économique du capital utilisé
 - ROE mesure la rentabilité financière des capitaux apportés
 - L'EVA mesure la création de valeur pour l'actionnaire.

Oui ☐ Non ☐

06) – Est-ce que l'entreprise prend en considération les performances suivantes : organisationnelle, sociale, sociétale st oui laquelle :

- Organisationnelle mesure la qualité de la production, de la flexibilité, des délais... Oui ☐ Non ☐ S .R ☐

- Sociale mesure les rapports sociaux Oui ☐ Non ☐

- Sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines (environnement, humanitaire, culturel). Oui ☐ Non ☐ S .R ☐

07) – Est-ce que vous avez des difficultés de mesure de la performance

Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐

08) Connaissez-vous les indicateurs de performance comme le chiffre d'affaires les coûts de production, rotation des stocks, turn-over,

Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐

D–L'évaluation de l'impact du système de gouvernance sur la performance de la P.M.E

*** L'objet de ces questions est de tester le savoir-faire des employés sur le domaine de l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise.**

01) Quelle est la relation entre la gouvernance et la performance d'entreprise laquelle :

- L'actionnariat du dirigeant ☐ - Les actionnaires minoritaires ☐

- Les actionnaires majoritaires ☐ - Le pouvoir des créanciers ☐

02) Quel est l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise ?

Positif ☐ Négatif ☐ Sans Réponse ☐

03) Quel est le rôle du conseil d'administration dans l'application de la gouvernance ?

Bon ☐ mauvais ☐ Sans Réponse ☐

E- La contribution des T.I.C ;

*** - Le niveau d'équipement : L'objet de ces questions est de savoir comment le système informatique est susceptible d'évoluer ainsi que la contribution des T.I.C dans la circulation de l'information et à la performance de l'entreprise.**

01– Est-ce que l'entreprise est dotée d'ordinateurs :

Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐

- 02)- Est-ce que toutes les fonctions sont connectées
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐
- 03)- Est-ce que les T.I.C facilitent l'information et la communication entre les différentes fonctions de l'entreprise sans se déplacer?
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐
- 04)- En ce qui concerne les réseaux informatiques: vous disposez d'un :
 - Accès à Internet : Oui ☐ Non ☐
 - Réseau Intranet : Oui ☐ Non ☐
 - Réseau extranet : Oui ☐ Non ☐
- 05)- Est-ce que l'entreprise dispose d'un site Internet?
 - Oui ☐ Non ☐
- 06)- Est-ce que ce site est toujours ouvert aux parties prenantes?
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐
- 07)- Est-ce que l'information est la disposition des parties prenantes internes et externes ?
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐
- 08)- Est-ce que l'information est la disposition du public?
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐
- 09) - Grâce aux T.I.C, la productivité individuelle s'est améliorée
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐
- 10) – Est-ce que les T.I.C facilitent la transparence du Système Comptable et Financier dans l'entreprise?
 Oui ☐ Non ☐ Sans Réponse ☐

Vos remarques éventuelles:

.....

.....

.....

.....

Merci d'avoir passé du temps pour remplir ce questionnaire !

Bibliographie :

A. Berle & Means, The modern corporation and private property, New York, 1932

A. Cadbury, la "corporate governance" désigne le système par lequel les sociétés ont été dirigées et contrôlées, v. Colloque Les Echos 26 oct. 1994.

A. Hart, 1995, " Corporate governance, some theory and implications ", Economic Journal, n°430.

A. Rafael Mai 2013, Performance et gouvernance de l'entreprise, Les éditions des journaux officiels, 2013-13 NOR : CESL1100013X Jeudi 6 juin 2013

A. Shleifer et R. Vishny, 1997, " A survey of corporate governance ", Journal of Finance, vol. 52.

A. Smith, La richesse des nations, 1776, Ed. Garnier Flammarion 1991, II p. 366.

Abdelkader Rachedi, 2011, l'impact des T.I.C sur l'entreprise, l'influence des nouvelles technologies, , page 47 maison d'édition universitaires européennes, saarbrücken, Allemagne, 2011.

Abdelkader Rachedi, 2016, T.I.C & Structures de l'entreprise, tome 01 page 1, maison d'édition Edilivre, Paris France, 2016.

Abdelkader Rachedi, 2016, Le Modèle d'acceptation de la technologie (M.A.T de Davis 1986) tome 03, page 11, maison d'édition Edilivre, Paris France, 2016.

Abdelkader Rachedi, 2016, T.I.C et comportement des hommes dans l'entreprise, tome 2, page 04, maison d'édition Edilivre, Paris France, 2016.

Abowd J. and Bognanno M., « International differences in executive and managerial compensation », in : Freeman R.B. et Katz L.F., Differences and Changes in Wage Structure, University of Chicago Press, 1995.

Alchian A. et Demsetz H., 1972, " Production, information costs and economic organization ", American Economic Review, n°5, décembre.

Alfred Sloan, La performance financière

Aoki M., « The Economic Analysis of the Japanese Firm », Amsterdam, North-Holland, 1984.

Aravis : Quel travail dans 20 ans, Variable 8 "Modes de gouvernance des entreprises"

B. Baudry : Les 7 mécanismes de contrôle

B. Deffains & J. G. Guigou, (2004), «Droit, Gouvernement d'Entreprise Et Marchés Des Capitaux» Université de Nancy 2

B. Vrunhes, Réflexions sur la gouvernance, Revue de Droit Social, février 2001, p. 115.

Bank, World. Governance and development. World Bank Publications, 1992.

A. Berle & Means C., 1932, " The modern corporation and private property ", MacMillan.

Bruno Henriet ; Maurice Imbert : D.R.H : Tirez parti des technologies communication interne, Knowledge management : fonction Intranet p.19

C. Mayer : Gouvernance d'entreprise, concurrence et performance, Revue économique no 27, 1996/11

Campbell, B., Crépeau, F. & Lamarche, L., Gouvernance, réformes institutionnelles et l'émergence de nouveaux cadres normatifs dans les domaines social, politique et environnemental, Montréal, Cahiers du Centre d'études sur le droit international et la mondialisation (CEDIM), Université du Québec à Montréal, 2000.

CEA : « L'Afrique sur la voie de la bonne gouvernance », synthèse du rapport sur la gouvernance en Afrique de 2005, p.2, online :

Cette idée de "convergence forte" des SGE peut s'interpréter selon une vision darwinienne dans laquelle il faut considérer que les SGE sont en concurrence et que l'efficacité finit toujours par prévaloir et déterminer lesquels des SGE survivront et lesquels disparaîtront.

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris

Charreaux G., 2002, " Quelle théorie de la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive ", Latic.

Coase R. (1937), " The nature of the firm ", Economica, vol. 7 n°16, novembre.

Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique"

Corbett J., « An overview of the Japanese financial systems », Capital markets and corporate governance, Dimsdale N. et Prevezer M. (ed.), Oxford, Clarendon Press, 1994.

D. Bourmaud, « La gouvernance contre la démocratie représentative ? Concept mou, idéologie dure », in Rafaâ Ben Achour, Jean Gicquel et Slobodan Milacic (éd.), La démocratie représentative dans un défi historique, Bruylant, Bruxelles 2006, pp. 78 et 83.

D. Kaufman Travaux de la B.M.: "La gouvernance dans le monde: constats et implications pratiques ". Colloque CNES/BM sur la gouvernance, Alger, Palais des Nations, 07/02/07)

Dr. Mohammed Chérif Madagh & Samira Rym Madagh Séminaire national gouvernance des entreprises comme mécanismes pour lutter contre le phénomène financier,: L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques

E. Le Boucher : le renforcement des cinq objectifs d'ordre général
Enlightened Shareholder theory, Whose Interests Should Be Served by the Supporters of Corporate Governance ? », papers.ssrn.com, 05/09/08

Enlightened Shareholder theory, Whose Interests Should Be Served by the Supporters of Corporate Governance ? », papers.ssrn.com, 05/09/08

Eric Le Boucher Propos recueillis

Dr. Moïse Modandi Wa-Komba exposé sur le concept de bonne gouvernance, , Consultant Wa-Komba, PUND : Gouvernance: Quelle définition ?

Florent Ledentu Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) par originaire de Matran / FR pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales et les systèmes de gouvernance d'entreprise & présence d'actionnaires de contrôle.

Florent Ledentu Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) par originaire de Matran / FR pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales

G. Andreck, Macif : Alternatives Economiques Poche n° 022 - janvier 2006 L'économie sociale de A à Z

G. Carati, & R. Tourani, (1999), «Converging Corporate Governance Systems: Theory And Evidence», Unpublished Working Paper, Maastricht University

G. Charreaux & P. Desbrière (1998), université de Bourgogne Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N°2, p. 57 – 88.

G. Charreaux (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in Charreaux G. le gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris

G. Charreaux, 2002, La valeur partenariale peut se mesurer par la différence entre la somme des revenus évalués au prix d'opportunité et celle des coûts d'opportunité pour les différents facteurs de production ().

G. Larcher Terme repris par, ministre délégué à l'Emploi, journal La Tribune 17 mars 2006, p. 4.

Gelauff G.M.M and Den Broeder., Governance of Stakeholder Relationships; the German and Dutch experience, The Hague, Central Plan Bureau, 1996.

Gérard Charreaux Professeur en sciences de gestion Université de Bourgogne FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n  1040101 Version révisée - Décembre 2004 Gouvernance des SI

Gouvernance d'un projet Web 2.0

Harrisson M., Asia-Pacific securities markets, FT Financial Publishing Asia Pacific, Hong Kong, 1997.

Hart A., 1995, " Corporate governance, some theory and implications ", Economic Journal, n 430.

Henry Lepage, Objectif performance !

Hilde, J., (coll.), «Nous avons besoin de gouvernance mondiale », les Echos, 11 octobre 2000, online : www.monde-diplomatique.fr

ICMG, 1995 la différence des systèmes de gouvernement

ICMG, International corporate governance : Who holds the reins ?, London, ICMG, 1995.

IGOPP - Gouvernance créatrice de valeurs ».

IPAGU Institut panafricain de gouvernance universitaire,

J. Caby, J. Hirigoyeng, 2005, Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Economica, 3 me édition.

J. Igalens et Sébastien Point Jean-Marie Pierlot, vers une nouvelle gouvernance des entreprises – Ed. Dunod, Coll. Stratégies et Management, Paris 2009.

J.-J. Caussain in « Le gouvernement d'entreprise – Le pouvoir rendu aux actionnaires »,  d. Litec, mars 2005, p. 5.

Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme étant " un contrat par lequel une personne ou plusieurs (principal) engage une autre personne (agent) dans le but de fournir des services en sa faveur, invoquant une délégation de prise de décision pour l'agent ".

K. A. Seny Kan Doctorant CRG Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relation inter organisationnelle : (Centre de Recherche en Gestion) / IAE / Université des Sciences Sociales Toulouse 1 Place Anatole France – 32042 Toulouse cedex / 0603105746

K. Boutaleb, Université de Tlemcen, « Article sur la problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie »

Kapanga, M.F., « art.cit. », pp.12-13.

Konan Anderson Seny Kan Evolution des systèmes de gouvernance d'entreprise : Une approche par la relation inter organisationnelle Doctorant CRG (Centre de Recherche en Gestion) / IAE / Université des Sciences Sociales Toulouse 1 Place Anatole France – 32042 Toulouse cedex / 0603105746

La gouvernance d'entreprise (G.E) et l'environnement international

La gouvernance du SI

La thèse de la neutralité du droit renvoie au théorème de Coase, (Deffains B., Guigou J. G., 2004).

Les Echos n° 19372 du 16 Mars 2005 page 11.

M. A. Talbi Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation OCDE – Hawkamah – Paris du 1er au 3 mars 2010

M. Abdelaziz Talbi Directeur des Entreprises Publiques et de la Privatisation OCDE – Hawkama – Paris du 1er au 3 mars 2010 : La Gouvernance des Entreprises Publiques au Maroc

M. Becht, P. Bolton et A. A. Röell, 2002, Corporate Governance and Control, NBER Working Paper No. W9371.

M. El harti : La gouvernance des entreprises publiques marocaines : Représentations et perspectives

M. Mesnard, (2002), OCDE, Division des Affaires institutionnelles, Paris

M. Vincent, Avocat, Consultant, Anne-Laure Legout, Avocat, UGGC & Associés, Dossier Corporate Governance, Origines et principes du gouvernement d'entreprise, journal des sociétés N°63 Mars 2009

M.M Soliman, «L'Etat de droit dans le cadre de la Bonne Gouvernance - La loi, le Judiciaire et le Législatif», Médias et gouvernance, Atelier sur la gouvernance à l'intention des journalistes Maghrébins, Nouakchott, 17 au 18 mai 2000

Mckinsey : “Investor opinion survey on Corporate Governance” 2002

Mesure de la performance : Efficacité, efficience, rentabilité... Les mesures

Moerland P.W., « Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », Journal of Economic Behaviour and Organization, n° 26,1995, p. 17-34.

Moerland P.W., « Corporate ownership and control structures : An international comparison », Review of Industrial Organization, n° 10,1995b, p. 443-464.

Morck R., Schleifer A. and Vishny R.W., « Management ownership and market valuation »,

Mr .Bouguessa Nagib Colloque international : 20 & 21 Octobre2009, la bonne gouvernance, une réponse à la crise financière.

N. Decoopman, Professeur à l'Université de Picardie Jules Verne France, du gouvernement des entreprises à la gouvernance

Nicolas Ponty, économiste principal au PNUD (Burkina Faso)
Nicolas.ponty@undp.org

O.C.D.E, 2004, Les T.I.C

OCDE Principes ont été élaborés par l'OCDE et publiés en 1999, et qui ont été révisés en 2004 pour tenir compte des évolutions des contextes et des préoccupations exprimées par les pays.

OCDE, Economic Survey : France 1997, Paris, O.C.D.E, 1997.

Olivier Klein L'évolution du principe et de la pratique de la gouvernance d'entreprise à travers les différents âges du capitalisme publié le 28 janvier 2010

Open Government Initiative, initié en 2009 par l'administration Obama

P., Milgrom J. Roberts 1992, Economics, Organization and Management, Prentice-Hall.

Philippe Moreau Defarges La gouvernance, Que sais-je? no 3676 - PUF, 128 pages, par l'IRG

Pierre Manent, Le Point, 3 mars 2006

Pierre-Yves Gomez : l'hypothèse d'une démocratisation du gouvernement des entreprises

Plihon D. (2003), « Les mutations du capitalisme en France : le rôle de la finance », Les notes de l'IFRI, n° 50.

Plihon D., Ponsard JP., Zarlowski P., (2002) « Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise? Une hypothèse de double convergence », La Documentation française, 2002.

Ploix (2006, p 09) définit la gouvernance d'entreprise comme : « Le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées »

Porter M.E., « Capital disadvantage :America's failing capital investment system », Harvard Business Review, septembre-octobre 1992, p. 65-82.

Prodhan B., « Corporate governance and long-term performance », International Review of Corporate Governance, n° 4,1993, p. 172-177.

Proudhon, des valeurs du XIX siècle.

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance d'entreprise ? Luxembourg Avril 2006

R. Belkahla, Président de la Commission Ethique et bonne Gouvernance « La Gouvernance d'entreprise, levier de croissance » colloque du 9 mars 2004

organisé par la faculté de Droit de Casablanca avec collaboration du CIPE et de la CGEM

R. Edward Freeman, philosophe et professeur américain : **Parties prenantes et contre-pouvoirs. L'influence des parties prenantes sur le processus de décision**

R. Perez (2003): "La Gouvernance de l'entreprise", La Découverte, coll. « Repères » Paris.

Rajan R. et Zingales L. (2000), « The Governance of The New Enterprise », Cambridge University Press,

S. Mercier, L'éthique des affaires « édition la Découverte, 1999 p. 31

Schneider-Lenné E., « The Rôle of The German Capital Markets and The Universal Banks,

T. Brugvin, « La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ? », in Alain Caillé (éd.), Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat, Découverte, Paris 2006, p. 74. P. Legendre a lui-même bien montré en quoi le dogme du management peut être compris comme la « version technologique du politique » (« Communication dogmatique », in Lucien Sfez, éd., Dictionnaire critique de la communication, vol. 1, PUF, Paris 1993, p. 40).

The Social Capital Foundation, Patrick Hunout.

Trebucos, 2005, « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », Revue française de gestion, N° 158, pp.49-67

Weimer J. and Pape J.-C., « A taxonomy of systems of corporate governance », Corporate

Wikiwix • Archive.is • Google • Que faire ? - Ministère du Développement durable

World Economic Forum « Global Agenda Council on the Role of Business 2012-2013 », World Economic Forum, juin 2013 (consulté le 3 juillet 2013).

Y. Luo (2005). «Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda » Journal of International Business Studies, Vol.11, p.1-18

Yvan Allaire, « Le système de rémunération basé sur les stock options fait des ravages » [archive], La Tribune, novembre 2012 (consulté le 6 février 2013).
« La rémunération des dirigeants sous forme d'options doit cesser » [archive], Le Monde, décembre 2012 (consulté le 6 février 2013).

Yvan Allaire: Ph. D. (MIT précise un autre aspect de la gouvernance

Sites Internet

<http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-5-parties-prenantes-et-contre-pouvoirs.html> Chapitre 5 : parties prenantes et contre-pouvoirs

<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> La performance de l'entreprise

<http://veilletourisme.ca/2004/09/22/quest-ce-que-la-gouvernance/> Qu'est-ce que la gouvernance?

<http://www.cngmaep.bj/index.php/gouvernance-des-entreprises>: Objectifs Clés de la thématique gouvernance des entreprises

<http://www.cngmaep.bj/index.php/gouvernance-des-entreprises>: Objectifs Clés de la thématique gouvernance des entreprises

http://www.immanuel.fr/COBTSM_ME1/COBTSM_ME1dos12UD97doc6.htm Les modes de gouvernance

http://www.immanuel.fr/COBTSM_ME1/COBTSM_ME1dos12UD97doc6.htm Les modes de gouvernance

<http://www.lesaffaires.com/blogues/yvan-allaire/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-des-entreprises/585834>: YVAN ALLAIRE, La «bonne» gouvernance et la performance des entreprises

<http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/mission-gouvernance-entreprise.htm> Les missions, enjeux et les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise

<http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/mission-gouvernance-entreprise.htm> Les missions, enjeux et les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise

<http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-economique/economie-sociale-solidaire/959-la-gouvernance-dentreprise-dans-la-pme-marocaine>: La gouvernance d'entreprise dans la PME marocaine

<http://www.uneca.org/fr/eca> Ressources/publications/agr/index.htm; Forum pour le développement de l'Afrique, (ADF IV), « Gouvernance pour une Afrique en marche », ADF, 11 au 15 octobre 2004, Addis-Abeba, Ethiopie, p.16.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance> Gouvernance

https://www.alternatives-economiques.fr/entreprises---la-gouvernance-hybride_fr_art_147_15477.html Dominique Plihon, Professeur à Paris XIII Alternatives Economiques n° 192 - mai 2001 Entreprises : la gouvernance hybride

https://www.alternatives-economiques.fr/entreprises---la-gouvernance-hybride_fr_art_147_15477.html Dominique Plihon, professeur à Paris XIII Alternatives Economiques n° 192 - mai 2001 Entreprises : la gouvernance hybride

https://www.finyear.com/Piloter-les-performances-de-l-entreprise-l-essentiel-en-5-minutes_a27428.html Laurent Allais Piloter les performances de l'entreprise

https://www.finyear.com/Piloter-les-performances-de-l-entreprise-l-essentiel-en-5-minutes_a27428.html Laurent ALLAIS Directeur Général Piloter les performances de l'entreprise

<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c1e2dc0043384ffcaee1ee384c61d9f7/IFC+CG+AS+Brochure+-+French.pdf?MOD=AJPERE> Gouvernance d'entreprise

<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/> : Les indicateurs de performance d'une entreprise

<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/> Les indicateurs de performance d'une entreprise

<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/CAPITAL-RISQUE-GOUVERNANCE-ET-PERFORMANCE-DES-PME-CAMEROUNAISES-1183.html> : Rapports de Stage :

<https://www.manager-go.com/finance/mesure-de-la-performance.htm>

<https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-de-lentreprise.php> La bonne gouvernance et la performance de l'entreprise

<https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-de-lentreprise.php> La bonne gouvernance et la performance de l'entreprise

<http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/> La performance de l'entreprise.

<https://www.marketing-etudiant.fr/exposes/p/la-bonne-gouvernance-et-la-performance-de-lentreprise.php> La bonne gouvernance et la performance de l'entreprise

https://www.memoireonline.com/02/07/362/m_exercice-droits-libertes-indivuelles-collectif-gouvernance-afrique-noire-rdc34.html De l'exercice des droits et libertés individuels et collectifs comme garantie d'une bonne

gouvernance en Afrique noire : cas de la république démocratique du Congo
par Pierre Félix Kandolo Onufuku wa Kandolo Université de Nantes /
Université de Lubumbashi - du 3eme cycle Droits fondamentaux 2005

https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/les-tic-et-la-croissance-economique/les-tic-et-les-performances-au-niveau-de-l-entreprise_9789264101319-5-fr OECD iLibrary | Les TIC et les performances
au niveau de l'entreprise

www.developmentinstitute.org Pourquoi étudier la gouvernance d'entreprise ?
Majdi Hassen Directeur exécutif, Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
(IACE), de la Tunisie

www.pilote.rorg La gouvernance en entreprise

More Books!



yes

Oui, je veux morebooks!

I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at

www.get-morebooks.com

Achetez vos livres en ligne, vite et bien, sur l'une des librairies en ligne les plus performantes au monde!

En protégeant nos ressources et notre environnement grâce à l'impression à la demande.

La librairie en ligne pour acheter plus vite

www.morebooks.fr

SIA OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 1 97
LV-103 9 Riga, Latvia
Telefax: +371 68620455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



