

LA GOUVERNANCE DES PME-PMI

Gérard CHARREAUX

Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Bourgogne, Dijon

PREAMBULE

Il est probable que vous vous interrogez sur l'apport des recherches en matière de gouvernance d'entreprise par rapport au thème de ce colloque : le métier de dirigeant et son rôle

d'agent de changement dans les PME-PMI. Je me suis posé la question lorsqu'on m'a contacté pour participer à ce colloque puisque j'ai beaucoup travaillé sur la gouvernance des grandes entreprises et principalement des groupes cotés. Les principaux travaux sur la gouvernance portent sur les problèmes d'efficacité créés par la séparation entre les actionnaires et les dirigeants.

Ce thème, très ancien, a été développé aux Etats-Unis dans les années trente. Il est devenu d'actualité en France et cela a conduit à la publication des rapports Viénot et Marini ; ce

dernier proposant un certain nombre de réformes du droit des sociétés. Ces rapports portent principalement sur les pouvoirs des dirigeants, le rôle du conseil d'administration, l'organisation

des différents comités du conseil d'administration, la protection des actionnaires minoritaires, ou

encore le rôle des investisseurs institutionnels. Autrement dit, ces débats ne semblent concerner

apparemment que les grandes sociétés cotées et leurs dirigeants.

Une des questions intéressantes qui sous-tend ces débats, porte sur la comparaison des différents systèmes nationaux de gouvernance et leur incidence sur la compétitivité des entreprises. Ainsi, la recherche est très développée sur les systèmes de gouvernance anglosaxons,

allemands, japonais et, très accessoirement, français. Paradoxalement, compte tenu du rôle économique important des PME, les petites entreprises sont totalement absentes du débat dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. Certaines études concluent en outre à une performance économique des petites entreprises supérieure à celle des grandes.

INTRODUCTION

Je vais essayer de réintroduire les PME dans le débat en modifiant l'approche traditionnelle. Pour ce faire, on peut poser une définition du champ d'étude de la gouvernance des

entreprises : la théorie de la gouvernance se préoccupe des mécanismes qui contraignent l'action

des dirigeants et définissent leur latitude managériale. En posant cette définition, on peut essayer

de voir dans quelle mesure il y a une liaison entre cette latitude discrétionnaire et la performance

économique. Cette définition nous permet de nous raccorder au thème qui nous préoccupe aujourd'hui, en posant deux questions ;

– quelles sont les spécificités du système de gouvernance des PME - PMI ?

2

- dans quelle mesure peuvent-elles contribuer à expliquer la performance de ce type d'entreprise ?

1. LES SPÉCIFICITÉS DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES PME

1.1. Les mécanismes disciplinaires

La réponse à la première question est relativement facile, la réponse à la seconde est beaucoup moins évidente car nous disposons de peu de travaux dans ce domaine. Pour identifier les spécificités du système de gouvernance des PME, je rappellerai très succinctement les grandes lignes du cadre d'analyse qui est utilisé pour caractériser celui des grandes entreprises. Pour ces dernières, on suppose que les dirigeants sont soumis simultanément à des mécanismes disciplinaires externes et internes. Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal. En fait, dans ces approches et en fonction d'un certain nombre de grilles théoriques, on considère qu'une entreprise est un « noeud de contrats », qu'elle est une coalition et que cette dernière ne sera à même de créer de la valeur que si aucune des parties prenantes n'est lésée. Les mécanismes externes sont principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux. Par exemple, dans le schéma anglo-saxon auquel on se réfère habituellement, on considère que le marché financier, via la cotation et les offres publiques d'achat, a pour rôle de contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires. De même, le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. Enfin, la réglementation légale a pour but de sauvegarder les intérêts des différentes parties, par exemple, le droit des sociétés pour les actionnaires minoritaires ou le droit du travail pour les salariés. Ces mécanismes externes sont complétés par des mécanismes de nature interne, dont le principal est le conseil d'administration. On cite également dans certains cas, notamment pour les grandes entreprises, la surveillance mutuelle qui existerait dans les équipes managériales, c'est-à-dire entre les différents dirigeants. Pour les salariés, on peut considérer que les différents modes de représentation constituent également des modes de contrôle. Dans la plupart des études, le mécanisme central est le conseil d'administration et de nombreux travaux ont été consacrés à sa composition optimale, c'est-à-dire à la place qui devrait être réservée aux représentants des actionnaires, aux dirigeants, voire aux représentants des banques et des salariés.

1.2. La relation actionnaires-dirigeants

Dans le cas des PME, on considère souvent un peu hâtivement que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits, ce qui est apparemment logique puisqu'il n'y a pas de séparation entre la fonction de propriété et celle de direction. Pour mieux comprendre le comportement des PME, il faudrait nuancer cette conclusion pour tenir compte du fait que les PME sont organisées selon différents statuts juridiques. Certaines d'entre elles ouvrent leur capital à des actionnaires externes, notamment financiers, lorsqu'elles sont introduites sur le Second ou le Nouveau marché ; dans ce cas, il y a modification des relations traditionnelles. La même situation survient dans des cas plus habituels, par exemple lorsque la gestion est déléguée à un dirigeant extérieur à la famille ou lors de dissensions au sein de l'actionnariat familial. Cependant, dans la plupart des situations, ce conflit entre actionnaires et dirigeants peut

être considéré comme faible et il est assez logique que l'analyse du système de gouvernance des entreprises reste sommaire sur ce point. Le marché financier, sauf exception, ne joue aucun rôle et il est donc normal que l'on n'ait pas, dans le cadre des PME, de développements consacrés au rôle régulateur de ce marché. Quant au marché des dirigeants, son rôle reste également mineur, l'essentiel de la carrière des dirigeants de PME restant principalement interne en raison de l'association au capital. Enfin, le rôle du conseil d'administration des PME peut être également considéré comme symbolique car on ne peut justifier, dans la plupart des cas, son intervention pour discipliner les dirigeants, ces derniers étant les principaux actionnaires. On peut, cependant, continuer à justifier son rôle pour prodiguer des conseils aux dirigeants.

1.3. Les relations entreprise-créanciers et entreprise-salariés

Si on écarte la relation actionnaires-dirigeants, principale dans les grandes sociétés, il apparaît que, pour analyser la gouvernance des PME, il faille se recentrer sur d'autres types de relations, notamment celles qui lient l'entreprise aux créanciers et aux salariés, ou encore, celles de sous-traitance. Ainsi, la relation banque/entreprise ou les relations de crédit interentreprises apparaissent comme les supports de mécanismes disciplinaires plus contraignants que les relations avec l'actionnariat. Un point important dans l'analyse de la gouvernance est de savoir si la régulation de la relation créanciers/entreprise, telle qu'on la rencontre en France, peut-être considérée comme optimale au vu des objectifs divergents de protection des intérêts des créanciers et du souci légitime du dirigeant de disposer de la latitude maximale. Cet aspect concerne notamment la question de la capacité du système réglementaire français à résoudre les difficultés des entreprises. Paradoxalement, alors que ce système a évolué pour assurer une meilleure survie des entreprises, on constate selon certaines études comparatives récentes, qu'il conduit à un des taux d'échec le plus élevé au niveau international.

Une autre relation, également centrale dans l'analyse de la gouvernance des PME, semble être la transaction existant entre l'entreprise et ses salariés. Sans rentrer dans les détails, il apparaît que celle-ci présente certaines spécificités dans les petites entreprises.

L'investissement

spécifique (c'est-à-dire non réutilisable en dehors de l'entreprise) en capital humain est plus important dans les PME. Cette situation crée un double risque : d'une part, le salarié risque d'être

particulièrement spolié en raison de l'étroitesse du marché interne du travail (il est plus difficilement réemployable à un autre poste) mais aussi de celle du marché externe à cause des

problèmes de localisation. D'autre part, le risque existe pour l'entreprise, dont les compétences

clés peuvent être fortement dépendantes du savoir-faire d'un salarié. Il existe des mécanismes contractuels et légaux pour gérer cette situation, mais également des mécanismes formels et informels, mis en place au sein des PME. La nature et le mode de fonctionnement de ces mécanismes ont, bien entendu, une influence sur la latitude managériale et sur la performance.

Ces quelques éléments rapidement posés, même s'ils demandent à être prolongés et précisés, montrent qu'il est possible de décrire le système de gouvernance de la PME, d'identifier ses spécificités, et de cerner le degré de latitude dont disposent les dirigeants dans leur gestion.

Ainsi, un axe de recherche, particulièrement intéressant, consisterait à évaluer le degré de latitude décisionnelle dont disposent les dirigeants dans les différents secteurs ou dans les différentes nations, ce qui permettrait de mieux comprendre la formation de la performance. Une telle étude, comme le révèle l'exemple des grandes entreprises, reste cependant complexe en raison de l'imbrication des différents mécanismes de gouvernance et de leur caractère substituable ou complémentaire.

2. LE LIEN AVEC LA PERFORMANCE

Ces premiers développements nous conduisent à tenter d'appréhender le lien entre le système de gouvernance et la performance. Dans les études empiriques portant sur les grandes entreprises, on cherche à établir une corrélation entre le système de rémunération des dirigeants –

par exemple les stock options – ou la composition du conseil d'administration et la performance

boursière. Nombre de résultats sont cependant ambigus et peu concluants, contrairement à ce qu'on lit parfois dans la presse.

Je pense que pour cerner le lien qui unit les systèmes de gouvernance et la performance, il faut comprendre comment ces mécanismes agissent sur les décisions des dirigeants et notamment

sur les décisions d'investissement. Cette réflexion vaut autant pour les grandes entreprises que pour les PME. Ainsi, le rôle du système de rémunération du dirigeant ne peut être véritablement

cerné que dans la mesure où on comprend comment il influe sur les principales décisions stratégiques. Par exemple, un système de stock options accroît-il la prise de risque ?

2.1. Le rôle d'agent du changement du dirigeant

Le rôle d'agent de changement du dirigeant ne peut ainsi se comprendre que relativement à la stratégie qu'il poursuit, que cette dernière soit formulée explicitement ou implicitement.

Or,

cette stratégie est conditionnée par le système de gouvernance dans lequel le dirigeant est inséré.

Le problème que tente de résoudre la théorie de la gouvernance est d'identifier le degré optimal

de latitude du dirigeant en cherchant à préciser la relation entre la performance et le système de

gouvernance. Ce degré, résulte vraisemblablement d'un compromis entre deux extrêmes :

d'une part, un excès de latitude, en lésant les intérêts de certaines catégories de parties prenantes, compromet la création de valeur et, à terme, la survie de l'entreprise ;

d'autre part, un système de gouvernance trop contraignant peut également aboutir au même résultat en freinant l'initiative des dirigeants, notamment en les conduisant à choisir une stratégie sous-optimale, par exemple, en termes de risque.

Il est facile de voir qu'on peut lier cette problématique aux différentes questions abordées au cours de cette journée, comme l'illustrent les points suivants.

2.2. Le choix de la stratégie

Prenons comme premier exemple, le choix de la stratégie, qu'il s'agisse de l'innovation produit-marché ou du type de croissance, interne ou externe. Les études conduites sur ce thème

dans le cas des grandes entreprises mettent en évidence que le choix stratégique dépend du pourcentage de capital détenu par le dirigeant, de son mode de rémunération, ou encore de la composition du conseil d'administration ainsi que de la nature des contrôles exercés par ce conseil. Même si ces résultats n'ont pas encore été confirmés pour les PME, il est vraisemblable

que la nature de la stratégie soit liée au système de gouvernance. Ainsi, il est probable que les choix stratégiques faits par les dirigeants de PME soient contingents à la forme du système de gouvernance et à l'intensité de la pression qu'il exerce.

Les choix du dirigeant s'insèrent dans un ensemble de mécanismes qui les contraignent, en commençant par la conception même des alternatives stratégiques. Cette dernière est, semble-

il, conditionnée par les contraintes perçues par le dirigeant ; il est vraisemblable qu'elles diffèrent en fonction de la culture nationale, mais également en fonction du type de formation, ou des habitudes sectorielles.

Le changement reste inscrit à l'intérieur de certaines limites qui dépendent du système de gouvernance, notamment national. Ainsi, le choix du type de croissance, externe ou interne, est

fonction des règles en vigueur dans le système financier et dans le système légal. De même, si on

peut concevoir une formation du dirigeant à la conduite du changement, celle-ci restera subordonnée aux règles institutionnelles, c'est-à-dire aux règles du jeu qui prévalent dans l'ensemble de l'économie, même si celles-ci évoluent, en particulier sous l'effet de la globalisation.

2.3. L'investissement immatériel

Il en va de même pour les aspects du changement liés aux investissements immatériels, en particulier en formation. Il semble que la valeur créée trouve en grande partie son origine dans la

capacité de l'entreprise à disposer de ressources non reproductibles. Or, l'origine principale de

ces dernières réside dans la constitution d'un capital humain et organisationnel via notamment l'investissement en formation. Certains travaux récents mettent ainsi en évidence, au niveau des

PME, un lien entre la gestion des ressources humaines, la performance sociale et la performance

organisationnelle. La performance apparemment supérieure des PME pourrait être due à une meilleure gestion des ressources humaines.

Ces études ignorent cependant les contraintes exercées par le système de gouvernance des PME et il semble plausible, même si ce lien reste à établir, que l'investissement immatériel, en

particulier, celui en capital humain, dépende fortement du système de gouvernance. Ainsi, la réglementation sociale en matière de flexibilité, composante du système de gouvernance, contraint fortement l'investissement en capital humain et donc la capacité à gérer le changement.

Plus généralement, si on retient comme caractéristique principale du métier de dirigeant, la fonction de gestion du changement, c'est-à-dire l'adaptation de la stratégie aux évolutions de

l'environnement, il apparaît évident que la capacité à assumer cette fonction est tributaire de l'espace discrétionnaire défini par le système de gouvernance. À cet égard une comparaison internationale au niveau de la latitude managériale pourrait être fructueuse pour mieux

6

comprendre les déterminants de la performance. Le métier de dirigeant s'exerce dans des conditions différentes selon les nations et selon les métiers et il en va de même des capacités à conduire les changements nécessaires, si tant est que ces derniers soient perçus correctement.

CONCLUSION

Pour conclure, on peut dire que relativement à ces différentes questions, le rôle de la recherche en gestion est de mettre en évidence les contraintes exercées par les systèmes de gouvernance sur les choix des dirigeants, en particulier en matière de changement. Il faut bien avouer qu'actuellement, il existe peu de résultats établis sur ces questions cruciales, en

particulier

pour les PME pour lesquelles on ne dispose pas d'une mesure de performance boursière et pour

lesquelles l'accès aux données est souvent difficile. Sur ce dernier point, on ne peut que souhaiter

un renforcement des collaborations entre les entreprises et les chercheurs en sciences de gestion.