

La gouvernance d'entreprise : une variable pertinente d'innovation organisationnelle

Corporate governance: a relevant organizational innovation variable

Soumaya AHAROUAY

Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan. Maroc

aharouaysoumaya@gmail.com

Mohammed RAJAA

Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan. Maroc

mohammedrajaa@yahoo.fr

Abstract

Corporate governance encompasses all organizational mechanisms that have the effect of delimiting powers and influencing the decisions of leaders, in other words, governing their conduct and defining their discretionary space. Corporate governance is therefore an object of study common to several human and social sciences and in particular the political, legal, economic and management sciences. These scientific disciplines contribute to the development of two paradigms of research in governance. On the one hand, from the political angle, governance refers to the question of the legitimacy of power in the company. On the other hand, it raises the question of organizational efficiency and the mechanisms that contribute to it. In this article, we tried to examine the adoption of a model of organizational governance within SMEs by four essential variables namely: the company, the creditor, the manager, the shareholder and the employee. To measure organizational performance and to have an innovation within the SME.

Key words: Governance; SMEs; Performance; Adoption; Innovation.

Résumé

La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. La gouvernance d'entreprise constitue par conséquent un objet d'étude commun à plusieurs sciences humaines et sociales et notamment les sciences politiques, juridiques, économiques et de gestion. Ces disciplines scientifiques contribuent au développement de deux paradigmes de la recherche en gouvernance. D'une part, sous l'angle politique, la gouvernance renvoie à la question de la légitimité du pouvoir dans l'entreprise. D'autre part, elle pose la question de l'efficacité organisationnelle et des mécanismes y contribuant. Dans le présent article, on a essayé d'examiner l'adoption d'un modèle de gouvernance organisationnelle au sein des PME par cinq variables essentielles à savoir : l'entreprise, le créancier, le dirigeant, l'actionnaire et le salarié. Pour mesurer la performance organisationnelle et avoir une innovation au sein de la PME.

Mots clés : Gouvernance ; PME ; Performance ; Adoption ; Innovation.

Introduction

Le contexte marocain n'est pas très différent de celui des pays émergents et de la région MENA. Au Maroc, la PME dispose d'une importance significative dans le tissu économique dans lequel elle représente 95% selon les statistiques de la confédération de la PME.

Les petites et moyennes entreprises constituent le centre névralgique de notre économie avec 40% de la production et 31% des exportations. Elles sont présentes dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine.

Une des premières constatations que l'on pourrait relever lors de l'analyse des PME marocaines est l'ambiguïté autour de leur définition. La charte PME élaborée en 2002 retient deux familles

de critères déterminants de la PME, le premier est le nombre d'employés permanents (moins de 200) et le deuxième est le chiffre d'affaires ou bilan et réalisant un chiffre d'affaires (CA) annuel inférieur à 75 MDH et disposant d'un total bilan limité à 50 MDH.

Cependant, l'ANPME et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) ont élaboré une nouvelle définition à l'échelle nationale qui a un objectif double. Il s'agit de disposer d'une définition unifiée qui reflète la taille que les entreprises doivent avoir pour affronter la globalisation et contribuer à la cohérence du fonctionnement du dispositif d'appui aux PME.

1. Revue de littérature

La gouvernance d'entreprise est un thème très ancien qui a été développé aux Etats-Unis dans les années trente du siècle passé, mais le sujet de gouvernance au sein des PME est totalement absent dans les débats et les recherches 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.

Dans un contexte de PME, le rôle de la gouvernance ne devrait pas se limiter à atténuer des conflits d'agence (Williams, 2006). La gouvernance des PME peut également s'expliquer par une théorie alternative de nature psychosociale, celle du "stewardship" (Davis, Schooman et Donaldson, 1997). Selon cette approche, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés.

Les transformations du contexte institutionnel dans lequel évoluent les acteurs contribuent à changer les modes d'organisation. Si l'on considère que les formes institutionnelles sont le résultat d'un compromis sociopolitique (Amable, Palombarini 2005), il est manifeste qu'une modification de ce compromis va se traduire par une transformation des normes en matière d'organisation.

La multiplication des études et rapports visant à définir les règles de bonne gouvernance serait ainsi caractéristique de transformations profondes de l'organisation industrielle trouvant son aboutissement dans le modèle de l'entreprise sans usines (Alcatel, Dell, etc.), en rupture avec les formes d'organisation qui ont caractérisé le vingtième siècle, notamment la croissance économique d'après-guerre où l'intégration verticale ou encore la diversification conglomerale étaient considérées comme des formes d'organisation efficaces.

Si elle s'appuie sur des faits stylisés incontestables, une telle représentation souffre d'un biais majeur : elle se focalise sur un mode d'organisation unique qui serait universellement efficace dans le contexte actuel. Or, d'une part, la soutenabilité d'un tel modèle construit par agrégation des différentes « bonnes pratiques » n'est pas assurée et, d'autre part, on observe différents modes d'organisation performants entre les secteurs et au sein d'une même industrie.

Les gestionnaires ne sont pas considérés individualistes et opportunistes mais plutôt collectivistes et pro-organisationnels. Le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de leurs activités mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise.

Pour les PME, la gouvernance (ou gouvernement d'entreprise) pourrait mieux se définir comme les "procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière" (Ménard, 1994, p.180).

Mais, comme dans le cas des sociétés par actions, une forte concentration de propriété peut également engendrer l'enracinement des actionnaires dont le contrôle est indélogeable et laisser place à l'expropriation des autres parties prenantes (Stanwick et Stanwick, 2005).

Le rôle de la gouvernance des PME doit donc également considérer la défense des intérêts des parties prenantes (Antheaume et Honore, 2002; Corbetta et Salvato, 2004). Cela peut s'avérer encore plus vrai dans le cas des entreprises familiales. En effet, dans les PME familiales, même

si certains membres de la famille peuvent être impliqués dans l'entreprise, certains autres membres de la famille peuvent être en voie de s'impliquer. Ils peuvent occuper des fonctions dans l'entreprise, être trop jeunes et aux études, être en phase d'acquisition de l'expérience dans d'autres entreprises ou être des actionnaires passifs mais intéressés. Nous proposerons d'adapter les items de mesure utilisés par Nasco et al. (2008) afin d'opérationnaliser la variable intention d'adoption de la nouvelle structure. En effet, ces auteurs ont utilisé les items suivants pour opérationnaliser l'intention d'adoption du E-commerce dans les PME chiliennes :

- mon entreprise compte fortement introduire le modèle de l'innovation organisationnelle l'année prochaine ;
- nous avons des plans pour introduire le modèle de gouvernance dans notre entreprise l'année prochaine ;
- notre entreprise est fortement obligée d'introduire le modèle de gouvernance durant cette dernière année.

La présente étude s'inscrit essentiellement dans le paradigme de l'innovation organisationnelle dans le cadre d'une préoccupation centrale des sciences de gestion, celle de l'exploration de l'organisation et de son fonctionnement. L'objectif principal de cette recherche est de désigner des approches théoriques qui envisagent la gouvernance comme un levier organisationnel. L'évolution conceptuelle de la gouvernance a commencé avec celle des théories originelles contractuelles (théorie de l'agence). Sous l'impulsion des travaux précurseurs de Jensen et Meckling (1976), s'est développé un courant positiviste parallèlement au courant normatif initial, donnant naissance à la théorie positive de l'agence et au concept d'architecture organisationnelle (Jensen,1998 ; Charreaux ,1999).

2. Hypothèses et méthodologie de recherche

Il nous paraît, selon les approches théoriques en matière de gouvernance, que cette dernière est un besoin pour les PME notamment en difficultés et vulnérables. Pour ce faire, une démarche qualitative de contextualisation est en cours de réalisation. Cette démarche, de visée exploratoire et descriptive, nous permettra d'avoir connaissance des PME marocaines. De plus, elle nous aidera à mieux comprendre les enjeux et les pratiques de la gouvernance au sein des petites et moyennes entreprises.

Cette étude examine la relation entre l'adoption d'un modèle de gouvernance dans les entreprises en relation avec les salariés, créanciers et actionnaires - dirigeants afin d'atteindre une performance organisationnelle.

Cette étude porte sur la détermination de trois facteurs qui affectent l'adoption d'un modèle de gouvernance organisationnelle que sont: « relation entreprise - salarié, relation entreprise - créancier, relation actionnaire-dirigeant et innovations organisationnelles ».

Figure n°1. Modèle de recherche



Source : réalisé par nos soins

Les Hypothèses sont comme suit:

H₁ : L'adoption d'un modèle de gouvernance organisationnel affecte positivement les innovations organisationnelles.

H₂ : L'adoption d'un modèle de gouvernance organisationnel affecte négativement les innovations organisationnelles.

H₃ : La relation entreprise-salarié affecte positivement l'adoption des innovations organisationnelles.

H₄ : La relation entreprise-salarié affecte négativement l'adoption des innovations organisationnelles.

H₅ : La relation entreprise-créancier affecte positivement l'adoption des innovations organisationnelles.

H₆ : La relation entreprise-créancier affecte négativement l'adoption des innovations organisationnelles.

H₇ : La relation actionnaire-dirigeant affecte positivement l'adoption des innovations organisationnelles.

H₈ : La relation actionnaire-dirigeant affecte négativement l'adoption des innovations organisationnelles.

3. Résultats et discussion

3.1. La relation actionnaire dirigeant

Selon Charreaux (2004), dans le cas des PME, on considère 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. Dans notre étude empirique 52% des réponses considèrent que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°1. La relation actionnaires-dirigeants est source de conflits

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	1	2,0	2,0	2,0
Oui	12	24,0	24,0	26,0
Valide Non	26	52,0	52,0	78,0
Neutre	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

Alors que 48% des entreprises séparent entre la fonction de propriété et celle de la direction. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°2. Séparation entre la fonction de propriété et celle de la direction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	24	48,0	48,0	48,0
Non	14	28,0	28,0	76,0
Neutre	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

44% des répondants confirment que les entreprises n'adoptent pas la stratégie d'ouverture sur un marché externe. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°3. Adoption de la stratégie d'ouverture sur un marché externe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	16	32,0	32,0	32,0
Non	22	44,0	44,0	76,0
Neutre	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

Quant à la relation actionnaire-dirigeant, 40% des répondants confirment qu'ils ne sont pas d'accord et qu'un tiers peut la modifier. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°4. La relation actionnaire-dirigeant se modifie avec l'intégration d'un tiers

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	20	40,0	40,0	40,0
Pas d'accord	10	20,0	20,0	60,0
D'accord	15	30,0	30,0	90,0
Tout à fait d'accord	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

3.2. La relation entreprise-créancier

70% des entreprises sont d'accord de viser la protection des intérêts de créanciers. Le tableau suivant présente ce résultat :

Tableau n° 5. La protection des intérêts de créanciers

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Neutre	15	30,0	30,0	30,0
D'accord	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

56% des réponses sont neutres à propos de la relation créanciers-entreprise qui peut être considérée comme optimale. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n° 6. La relation créanciers-entreprise peut-être considéré comme optimale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas d'accord	13	26,0	26,0	26,0
Neutre	28	56,0	56,0	82,0
D'accord	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

Quant à la question concernant le système réglementaire marocain, 50% des répondants ont répondu qu'ils ne sont pas d'accord que le règlement marocain soit apte à résoudre les difficultés entre créanciers et entreprise. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°7. Habilité du système réglementaire marocain à résoudre les difficultés entre créanciers et entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	20	40,0	40,0	40,0
Pas d'accord	25	50,0	50,0	90,0
Neutre	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

3.3. La relation entreprise - salarié

La relation entreprise-salariés présente certaines spécificités dans les petites entreprises. L'investissement spécifique 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 mais aussi de celle du marché externe à cause des problèmes de localisation.

Dans notre enquête 66% ont répondu favorablement que c'est facile de trouver le salarié adéquat dans le marché interne du travail. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°8. Facilité de trouver le salarié adéquat dans le marché interne du travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	33	66,0	66,0	66,0
Non	14	28,0	28,0	94,0
Neutre	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : élaboré à partir de la base de données

68% des répondants ont répondu favorablement aussi en ce qui concerne l'abondance des salariés adéquats dans le marché externe du travail. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°9. Facilité de trouver le salarié adéquat dans le marché externe du travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	34	68,0	68,0
	Non	11	22,0	90,0
	Neutre	5	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Source : élaboré à partir de la base de données

Alors que 66% des entreprises ont des compétences clés et qui sont liées au savoir-faire des salariés. Le tableau suivant présente ce résultat.

Tableau n°10. Compétences clés liées au savoir-faire des salariés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	33	66,0	66,0
	Non	10	20,0	86,0
	Neutre	7	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Source : élaboré à partir de la base de données

L'analyse descriptive est une approche statistique très rudimentaire ; elle décrit seulement les sous-variables des variables explicatives de la variable dépendante sans génération des caractéristiques du modèle de recherche, chose qui fera l'objet d'une analyse explicative testant ce dernier, soit par une régression simple et / ou par une régression multiple.

Résultat d'ACP pour la dimension « Relation avec les acteurs externes: Créanciers, Actionnaires, Salariés » :

En ce qui concerne les relations avec les acteurs internes et externes, l'ACP a montré que cette dimension est répartie en trois composantes avec une variance expliquée dépassant 76%. Cependant, et en raison de projection représentative, par deux premières composantes dont la variance expliquée est au-delà de 52%.

La première composante C1 représente les relations de l'entreprise avec l'environnement externe. Celle-ci affirme que la relation actionnaire-dirigeant se modifie avec l'intégration d'un tiers (G4), ainsi que le système réglementaire marocain est apte à résoudre les difficultés entre créanciers-entreprise (G7), et par conséquent cette dimension peut être considérée comme optimale (G6). Cependant, il y a des soucis pour trouver les salariés adéquats dans le marché national ou international (G8 et G9).

La deuxième composante C2 montre que les relations de l'environnement interne de l'entreprise, qui sont principalement positives (G2) quand les fonctions des propriétaires et celles des dirigeants sont bien séparées, ce qui vise à protéger l'intérêt des créanciers (G5). Mais ces relations deviennent négatives (G1) lorsque ces relations ne sont pas bien définies. Il faut noter qu'on a été obligé d'éliminer l'item (G3) qui n'a pas répondu à la logique de notre construit (probablement dû à la mal compréhension de ladite question).

Figure n°2. Relations actionnaire/ créancier /salarié

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation (variabilité total des 3 composantes 76,41%)

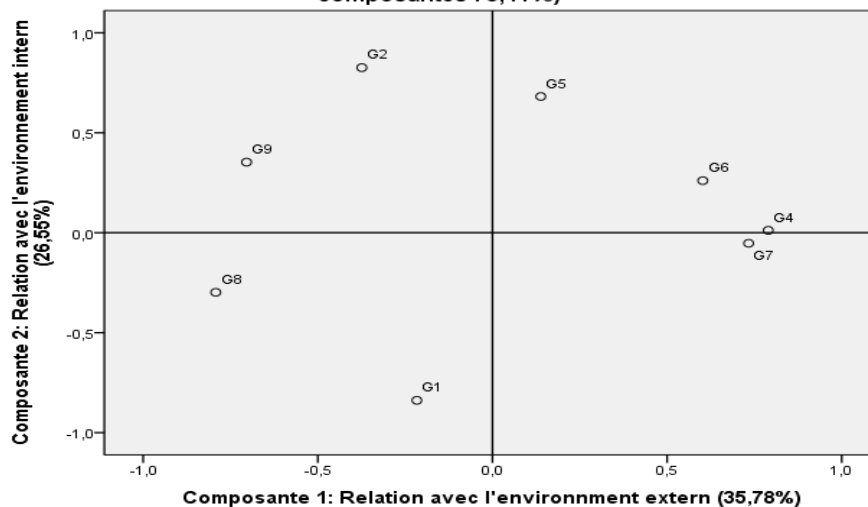


Tableau n°11. Matrice des composantes après rotation

	Composantes	
	1	2
G8: C'est facile de trouver le salarié adéquat dans le marché interne du travail.	-,792	-,298
G4: La relation actionnaire-dirigeant se modifie avec l'intégration d'un tiers.	,790	,012
G7: Le système réglementaire marocain est apte à résoudre les difficultés entre créanciers et Entreprise.	,733	-,053
G9: C'est facile de trouver le salarié adéquat dans le marché externe du travail.	-,704	,353
G6: La relation créanciers-entreprise peut être considérée comme optimale.	,602	,261
G1: La relation actionnaires-dirigeants est source de conflits	-,216	-,838
G2: Il y a une séparation entre la fonction de propriété et celle de la direction.	-,374	,826
G5: L'actionnaire vise la protection des intérêts de créanciers	,138	,681
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.		
La rotation a convergé en 3 itérations.		

3.4. Relations avec les acteurs de l'entreprise

Tableau n°12. Récapitulatif des modèles et coefficients

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	ANOVA		Durbin-Watson
1	,621	,385	,372	29,453	0,000	
2	,694	,482	,459	21,374	0,000	
3	,747	,558	,529	18,973	0,000	
4	,774	,599	,563	16,452	0,000	2,344

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,404	,102		33,232	,000		
	G4	-,300	,055	-,621	-5,427	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	4,000	,158		25,249	,000		
	G4	-,233	,056	-,483	-4,156	,000	,835	1,197
	G7	-,533	,182	-,340	-2,925	,005	,835	1,197
3	(Constante)	4,208	,238		17,651	,000		
	G4	-,115	,067	-,237	-1,701	,096	,504	1,982
	G7	-,672	,177	-,428	-3,793	,000	,770	1,299
	G6	-,260	,093	-,357	-2,798	,008	,603	1,657
4	(Constante)	4,679	,320		14,631	,000		
	G4	-,120	,065	-,249	-1,850	,071	,504	1,985
	G7	-,593	,175	-,378	-3,391	,001	,734	1,362
	G6	-,245	,090	-,336	-2,729	,009	,600	1,667
	G5	-,214	,101	-,208	-2,117	,040	,944	1,059

Variable dépendante : intention d'adoption des innovations organisationnelles

Quatre modèles ont été extraits M1 ; M2 ; M3 et M4 avec R2 = 0,385 ; 0,482 ; 0,558 et 0,599 respectivement. Le Test de Durbin-Watson montre une possibilité d'absence d'une auto-corrélation négative entre les termes de résidus (D= 2,344). Le test ANOVA montre l'existence d'un effet significatif pour M1 (D=29,453 ; p<0,001), M2 (D=21,374 ; p<0,001), M3 (D=18,973 ; p<0,001) et M4 (D=16,452 ; p<0,001) (Tab. 81).

M4 est le modèle inclusif qui représente l'effet des relations avec les acteurs de l'entreprise (G4, G6, G7 et G5) sur l'intention d'adoption de l'IO (T12). Ainsi, il y a un fort désaccord sur la capacité du système réglementaire marocain à résoudre les difficultés entre créanciers-entreprise (G7 : -0,593) car ce système vise souvent à protéger les créanciers au dépend de l'entreprise (G5 : -0,214). Aussi, il faut tenir en compte que la relation actionnaire-dirigeant se modifie négativement par un tri (G4 : -0,120, même celle-ci n'est pas significative). Il est recommandé que l'intention d'adopter l'IO requière de bonnes relations avec les acteurs de l'entreprise et doit répondre au système de réglementation national.

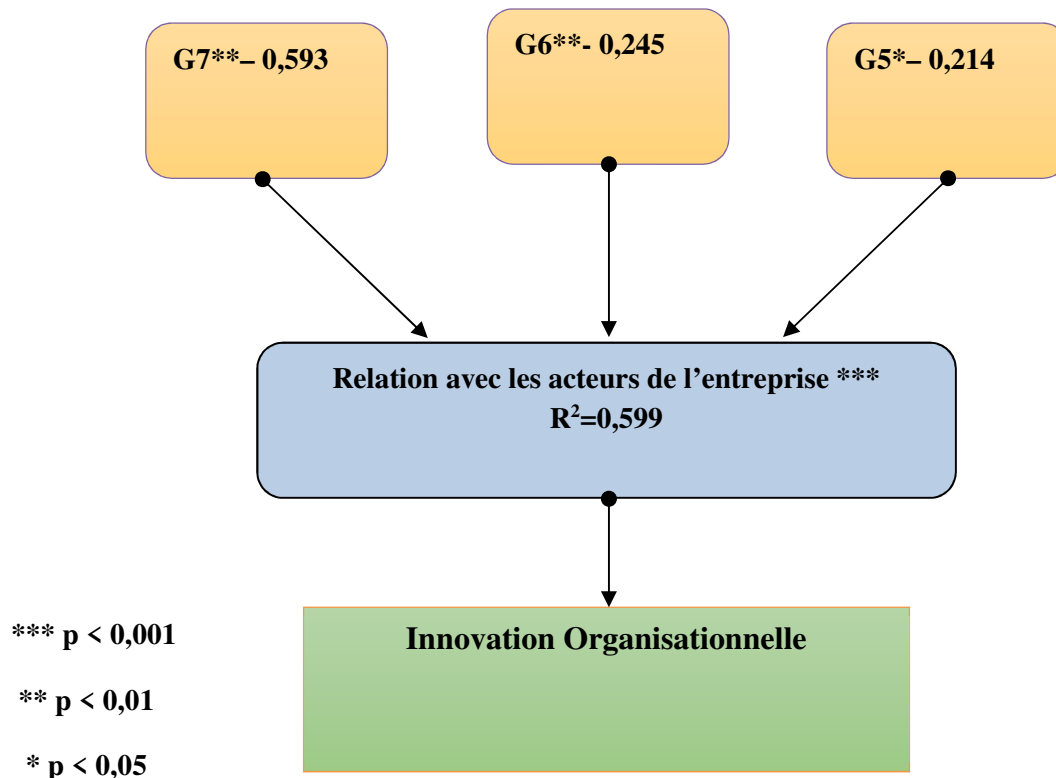
$$T12 = 4,679 - 0,593 (G7) - 0,245 (G6) - 0,214 (G5) + \text{erreur}$$

Autrement dit :

$$\text{L'intention à introduire l'IO} = \text{constante} - (\text{relation avec les acteurs} + \text{répondre au système de réglementation national}) + \text{erreur}$$

Et qu'on peut schématiser comme suit :

Figure n°3. Modèle d'introduction de l'innovation organisationnelle avec les relations de la gouvernance de l'entreprise



Conclusion

Le gouvernement d'entreprise est essentiellement du ressort du secteur privé, mais les responsables de l'action gouvernementale et de la réglementation ont également une mission particulière à remplir dans la mesure où il leur incombe d'instaurer un cadre juridique et réglementaire de nature à favoriser l'adoption de pratiques efficaces en matière de gouvernement d'entreprise. En outre, il est de plus en plus largement admis que l'objectif de l'entreprise, qui consiste à maximiser la valeur actionnariale, exige non seulement que les entreprises soient extrêmement compétitives, mais aussi qu'elles soient en mesure de répondre aux attentes et aux aspirations de leurs salariés, des collectivités locales et des autres parties prenantes à leurs activités.

Pour les déterminants de la gouvernance organisationnelle : 52% des répondants considèrent que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits. Alors que 48% des entreprises séparent entre la fonction de propriété et celle de la direction. Quant à la relation actionnaire-dirigeant, 40% des répondants confirment qu'ils ne sont pas d'accord qu'un externe peut la modifier.

Concernant la relation entreprise-créancier : 70% des entreprises sont d'accord de viser la protection des intérêts de créanciers. Alors que 56% des répondants sont neutres à propos de la relation créanciers-entreprise qui peut être considérée comme optimale. Quant à la question concernant le système réglementaire marocain, 50% ont répondu qu'ils ne sont pas d'accord que le système réglementaire marocain soit apte à résoudre les difficultés entre créanciers et Entreprise. 66% des répondants ont répondu favorablement que c'est facile de trouver le salarié adéquat dans le marché interne du travail et 68% ont répondu favorablement aussi, en ce qui concerne l'abondance des salariés adéquats dans le marché externe du travail. Alors que 66% des entreprises ont des compétences clés et qui sont liées au savoir-faire des salariés.

Pour l'intention d'adoption, 36% des entreprises ont confirmé qu'un modèle de gouvernance aide à une meilleure gestion des RH et des opérations. Et que 50% des entreprises prévoient que l'intention d'adoption d'un modèle de gouvernance peut conduire à une meilleure gestion financière de l'entreprise. 40% des répondants ne sont pas d'accord sur la mise en place et la mise à jour de la stratégie de l'entreprise et 50% des managers sont d'accord en ce qui concerne la question qu'un modèle de gouvernance peut favoriser le développement des affaires. Alors que 60% ne sont pas d'accord qu'un modèle de gouvernance peut gérer une situation de crise. Quant à l'image de l'entreprise, 50% ont répondu qu'un modèle de gouvernance projette une meilleure image de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires. 60% des entreprises n'ont pas de visions envers l'adoption d'un modèle de gouvernance étant donné la nature de l'activité de l'entreprise.

Instaurant un nouvel équilibre des forces entre l'entreprise, le gouvernement et la communauté, la bonne gouvernance confère au monde des affaires un rôle majeur à travers sa contribution à la création de richesse et au dialogue entre les composantes de la société.

Pour un bon fonctionnement, la gouvernance répond à certaines conditions dont les plus importantes sont la transparence qui relève de la responsabilité du conseil d'administration et qui est liée à la culture de gouvernance d'entreprise existant dans le pays. Une deuxième condition se confirme, il s'agit en fait de l'ensemble des lois et règlements destinés à prévenir et gérer l'intérêt impliquant le conseil d'administration et les responsables.

L'existence de telles pratiques ne peut que conduire à une meilleure gestion de nos entreprises marocaines favorisant ainsi leur implication dans monde des affaires international. Conscients de l'importance de l'enjeu, un certain nombre d'organismes notamment la CGEM et le CDVM s'efforcent d'améliorer la qualité du système de gouvernement d'entreprise au Maroc.

Force est de constater que tous ces efforts restent tributaires de l'acceptation des dirigeants des règles du gouvernement d'entreprise dans la mesure où le caractère familial de la quasi-totalité de nos entreprises est considéré comme le premier handicap au développement et insertion de ces principes dans le marché national.

Bibliographie

- Abddenour M & Belattaf M, (consulté le 10 janvier 2019), Climat institutionnel de l'investissement des PME Maghrébines : Etude comparative : Algérie, Maroc et Tunisie, disponible sur :<https://tlemcen.dz/larevue09/MOULOUD%20Abdenour%20+matouk%20bellataf.pdf>.
- Alcouffe, S., Berland, N., et Levant, Y., (2003), Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : Une étude comparative, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Numéro spécial, p. 7-26.
- Amoako-Gyampah, K., et Salam, A.F., (2004), An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment, *Information and Management*, Vol. 41, n°6, p. 731-745.
- Amable B, Palombarini S, (2005), *L'économie politique n'est pas une science morale*, Editions Raison d'agir, Paris.
- Antheaume N et Honoré L, (2002), « Gouvernement d'entreprise et PME-Quel partage entre actionnaires et dirigeants », XIèmes conférence internationale de management stratégique (AIMS 2002), Paris, p.19.
- Au, A.K.M., et Yeung, M.C.H., (2007), Modelling chinese manufacturers technology adoption behaviour, *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, vol.4, n°.2
- Bachelet, C. et Favre, J.P., (1998), « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », 4e Congrès International Francophone sur la P.M.E, Nancy-Metz.

- Baillelte, P., (1998), « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants », 4e Congrès International Francophone sur la PME, Nancy-Metz, Octobre.
- Bamberger, I., (1980), Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises, *Direction et Gestion*, n°4.
- Bareil, C. et Savoie, A., (1999), Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, *Gestion*, Vol. 24, n° 3, p. 86-94.
- Bares, F. et Caumont, D., (2004), « Etude Qualitative et Entrepreneuriat: La Pertinence de l'Usage de l'Entreprise », First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, Lyon, France.
- Charreaux G, (1997), *Le gouvernement d'entreprise*, Edition Economica, Paris.
- Charreaux G., (1999), La Théorie Positive de L'agence: Lecture et Relectures..., dans Gérard Koenig, De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise du Xxi^e Siècle, (Collection Gestion, Economica), 61-141.
- Charreaux. G, (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux » FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n° 1040101. Version révisée.
- Corbetta G et Salvato C, (2004), Self-serving or self-actualizing ? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on "comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence". In *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 28, n°4, p.355-362
- Davis J.H, Schooman F.D et Donaldson L, (1997), Towards a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22:20-47
- Delaney J.T and Huselid M.A, (1996), The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of organizational performance, *Academy of Management journal* ,vol.39, n°.4, p.949-969.
- Hurel F, (2002), « Rapport sur le développement de l'initiative économique et de la création d'entreprises », Documentation françaises, juillet.
- Irac. D, (2007), Contribution des PME à la croissance, *Revue de la littérature. Bulletin de la Banque de France*, 2007, issue 165, 77-86.
- Jensen M.et Meckling W.H., (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jensen M, (1998), *Foundations of organizational strategy*, Harvard University Press.
- Ménard L, (1994), *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, Montréal, Institut canadien des comptables agréés.
- Nasco, S.A., Toledo, E.G. et Mykytyn, P.P., (2008), Predicting Electronic Commerce Adoption in Chilean SMEs, *Journal of Business Research*, Vol. 61, 697-705.
- Stanwick PA et Stanwick SD, (2005), Managing stakeholder interest in turbulent times: a study of corporate governance of Canadian firms, *Journal of American Academy of Business Cambridge*, Vol 7 (1), 42.
- Williams P, (2006), A helping hand with IT governance, *Computer weekly*, 19, 26-27.