

MANUEL DE GOUVERNANCE DES PME



EN PARTENARIAT AVEC

Canada



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Finances



**Société Financière
Internationale**
GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Créer des marchés, créer des opportunités



Créer des marchés, créer des opportunités

© **Société financière internationale. Tous droits réservés.**

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA
Internet : www.ifc.org

Le contenu du présent manuel est protégé par le droit d'auteur. La copie et/ou la transmission de tout ou partie de celui-ci sans autorisation peut constituer une violation des lois en vigueur. IFC encourage la diffusion de son travail et accordera normalement la permission de reproduire des parties du document rapidement et, lorsque la reproduction est faite à des fins éducatives et non commerciales, sans frais, sous réserve des attributions et avis que nous pouvons raisonnablement exiger.

IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu inclus dans ce manuel, ni des conclusions ou des jugements qui y sont décrits, et décline toute responsabilité pour toute omission ou erreur (y compris, sans s'y limiter, les erreurs typographiques et les erreurs techniques), quelle qu'elle soit, ou pour toute confiance qui pourrait lui être accordée. Les frontières, les couleurs, les dénominations et autres informations figurant sur toute carte de ce manuel n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement quant au statut juridique d'un territoire, ni son approbation ou son acceptation de ces frontières. Les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans ce volume ne reflètent pas nécessairement les vues des administrateurs de la Banque mondiale ou des gouvernements qu'ils représentent.

Le contenu de ce manuel est destiné uniquement à des fins d'information générale et ne constitue pas un avis juridique, un conseil en valeurs mobilières ou en investissement, une opinion quant à la pertinence d'un investissement ou une sollicitation de quelque nature que ce soit. IFC ou ses sociétés affiliées peuvent avoir des investissements dans certaines des sociétés et parties (y compris celles nommées dans le présent manuel), leur fournir d'autres conseils ou services, ou avoir un intérêt financier dans celles-ci.

Toute autre question sur les droits et licences, y compris les droits auxiliaires, doit être adressée au Département des relations avec les entreprises d'IFC, sis au 2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC 20433 USA.

La Société financière internationale est une organisation internationale établie par des statuts convenus entre ses pays membres, et elle est membre du Groupe de la Banque mondiale. Tous les noms, logos et marques commerciales sont la propriété d'IFC, et aucun de ces éléments ne peut être utilisé à quelque fin que ce soit sans le consentement écrit explicite d'IFC. De plus, « International Finance Corporation » (Société financière internationale) et « IFC » sont des marques déposées d'IFC et sont protégées par le droit international..

Manuel de gouvernance des PME

Table des matières

Avant-propos	v
Remerciements	vi
Résumé d'orientation	vii
Structure du manuel	viii
1. Gouvernance des PME : Qu'est-ce que c'est ? Pourquoi est-ce important ?	1
À propos de Rami Bahgat	3
Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?	5
En quoi la gouvernance des PME est-elle différente ?	5
Pourquoi s'en préoccuper ? Les avantages de la bonne gouvernance pour les PME	6
Une meilleure gouvernance est un bon investissement	7
2. Cadre de Gouvernance des PME	9
Étapes de la croissance d'une PME : Comment évolue mon entreprise ?	11
Étape 1 : Démarrage de l'entreprise	13
Étape 2 : Croissance active	15
Étape 3 : Développement organisationnel	17
Étape 4 : Expansion de l'entreprise	20
Outil : Déterminer à quel stade de son évolution se trouve mon entreprise	22
Matrice de gouvernance des PME : identifier les actions recommandées pour mon entreprise	24
3. Principaux domaines et pratiques exemplaires en matière de gouvernance	27
Domaine A : Culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance	29
Connaissance et engagement de la part des propriétaires	29
Structure organisationnelle	30
Politique et processus clés	31
Pratiques exemplaires : culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance	33

Domaine B : Prise de décision et contrôle stratégique	37
Prise de décisions par la direction	38
Conseillers/comité consultatif	40
Conseil d'administration	41
Planification de la relève	45
Planification des ressources humaines	49
Pratiques exemplaires : prise de décision et contrôle stratégique	53
Domaine C : Gouvernance des risques et contrôles internes	58
Contrôles internes	59
Audit	66
Pratiques exemplaires : gouvernance des risques et contrôles internes	67
Domaine D : Divulgence et transparence	71
Directives générales	72
Divulgence des données financières	72
Divulgence des données non financières	73
Pratiques exemplaires : divulgation et transparence	75
Domaine E : Actionnariat	78
Participation des actionnaires	78
Rôle du fondateur/de la famille	81
Règlement des différends entre actionnaires	82
Pratiques exemplaires : actionnariat	84
Conclusion	87
Annexe	89
Plan d'action de gouvernance des PME	90
Étape 1 : Le stade de développement de mon entreprise	92
Étape 2 : Pratiques exemplaires de gouvernance – identifier les pratiques pertinentes	94
Étape 3 : Le plan d'action de gouvernance de mon entreprise	102
Bibliographie	105

Encadrés, figures, tableaux et feuilles de travail

Encadrés

Encadré 3.1 : Les qualités d'un bon délégant	39
Encadré 3.2 : Le point de vue des investisseurs	43
Encadré 3.3 : L'art de lâcher prise chez les entrepreneurs à succès	48
Encadré 3.4 : Exemples d'activités de contrôle	61
Encadré 3.5 : Le continuum contrôle-confiance	64
Encadré 3.6 : Avantages des rapports de développement durable	73

Figures

Figure 1.1 : Les principaux acteurs : actionnaires, conseil d'administration et direction	4
Figure 2.1 : Les quatre étapes de l'évolution d'une PME	11
Figure 3.1 : Éléments des contrôles internes	59
Figure 3.2 : Conflit d'intérêts : les formes les plus courantes	65
Figure A.1 : Domaines et sous-domaines de la gouvernance	90
Figure A.2 : Exemple de feuille de travail pour les pratiques exemplaires et les mesures de changement	94

Tableaux

Tableau 2.1 : Évolution des PME	23
Tableau 2.2 : Matrice de gouvernance des PME	25
Tableau 3.1 : Types d'investisseurs	80

Feuilles de travail

Feuille de travail A.1 : Déterminer le stade de développement	93
Feuille de travail A.2 : Domaine A : Culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance	95
Feuille de travail A.3 : Domaine B : Prise de décision et contrôle stratégique	96
Feuille de travail A.4 : Domaine C : Gouvernance des risques et contrôles internes	98

Feuille de travail A.5 : Domaine D : Divulgation et transparence	100
Feuille de travail A.6 : Domaine E : Actionnariat	101
Feuille de travail A.7 : Mesures hautement prioritaires à prendre à court terme	103

Sauf indication contraire, tous les encadrés, figures, tableaux et feuilles de travail ont été produits par les auteurs.

Avant-propos



Les entreprises privées cherchent à maximiser leurs profits, à stimuler leur croissance et à assurer leur viabilité à long terme. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il existe des preuves irréfutables de ce qu'une gouvernance d'entreprise efficace est un élément essentiel pour atteindre ces résultats.

Pourtant, lorsqu'on les interroge sur la gouvernance d'entreprise, les propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) sont souvent sceptiques quant à sa valeur ajoutée. Ils estiment que l'entreprise est trop petite ou trop jeune pour tirer profit de la mise en place de systèmes et de processus de gouvernance d'entreprise.

Selon les propriétaires de petites entreprises intéressés, la plupart des principes et des normes de gouvernance d'entreprise ne conviennent pas à leur entreprise. La mise en œuvre de politiques et de procédures conçues pour les grandes entreprises peut représenter un effort trop complexe et exigeant en ressources pour une PME typique dépourvue de moyens.

Ce manuel aborde spécifiquement les défis et les opportunités qui se présentent aux PME aux différentes étapes de leur cycle de vie, en proposant des recommandations en matière de gouvernance d'entreprise adaptées à ces petites unités. Les conseils fournis visent à aider les propriétaires, les investisseurs et les responsables de PME à adopter une approche pragmatique de la gouvernance, comme moyen de renforcer leurs entreprises à long terme. Ce manuel est conçu de façon à permettre aux PME d'avancer à leur propre rythme sur les mises à niveau de leur gouvernance, en fonction du contexte du marché, du stade de leur croissance, de leurs ressources et du degré de leur développement organisationnel.

Le manuel s'appuie sur plus de deux décennies de leadership d'IFC en matière de gouvernance d'entreprise. Depuis plus longtemps encore, nous soutenons les PME sur les marchés émergents grâce à toute une gamme d'initiatives, allant des conseils sur l'amélioration des pratiques commerciales à l'amélioration de l'accès au financement en partenariat avec les banques, les sociétés de capital-investissement et d'autres intermédiaires financiers : en 2017 seulement, nos clients ont accordé plus de 351 milliards de dollars en prêts aux PME.

Principale source de croissance du secteur privé et de création d'emplois dans de nombreux pays émergents – bassin d'innovation d'où proviendront les grandes entreprises de demain –, les PME bien gérées constituent un puissant moteur d'expansion économique et de création d'emplois.

Nous espérons que ce manuel vous aidera à élaborer des politiques, des pratiques et des structures de gouvernance qui permettront à votre entreprise ou à vos entreprises détenues de croître de façon durable, de générer de la richesse pour les actionnaires, et de profiter à vos employés et aux collectivités.

Mary Porter Peschka, Directrice
Département de l'environnement, des affaires sociales et de la gouvernance
Société financière internationale

Remerciements

(par ordre alphabétique)

Les membres de l'équipe éditoriale de base sont Vladislava Ryabota et Alexey Volynets d'IFC, ainsi que Helen Carrington et Axel Kravatzky de Syntegra/Tailored Governance.

Le manuel est basé sur la Méthodologie de gouvernance des PME d'IFC et les outils qui ont été élaborés par Yuliya Holodkova, Yehia El Hussein, Alison Kibirige, Kiril Nejkov, Sheela Rahman, Vladislava Ryabota, Ashraf G. Shenouda et Alexey Volynets.

L'équipe tient à remercier les membres du comité de lecture interne d'IFC : Amira El Saeed Agag, Chinyere Peace Almona, Khawar Saeed Ansari, Jorge Echeandia, Yehia El Hussein, Yuliya Holodkova, Oleg Kalchenko, Rose Lumumba, Oliver James Orton, Keirsten Nicole Pedersen, Lopa Rahman, Sheela Rahman, Chris Razook, Magdalena Rego, et Madina Zhanuzakova.

L'équipe remercie également les membres du comité de lecture externe : Yilmaz Arguden, Sorana Baci, Marcos Bertin, Rami Camel-Toueg, Carolyn Chalmers, Hetal Dalal, Juan Carlos Fernandez, Peter Francis, Jo Iwasaki, Margaret Jackson, Rani Lakhani-Narace, Jozeph Liventz, Bassem Mina, Nell Minow, Irina Naoumova, Chris Pierce, Ashraf Shenouda, Leslie Spiers, John Sullivan, et Olli Virtanen.

Des remerciements particuliers sont adressés au programme SME Ventures d'IFC pour son appui à l'élaboration et à la mise à l'essai des outils de gouvernance des PME, ainsi qu'aux gouvernements du Canada, du Japon, et du Luxembourg pour leur appui à la finalisation des outils et à l'élaboration du présent manuel.

Résumé d'orientation

Les petites et moyennes entreprises ont en commun des défis particuliers qui exigent des pratiques de gouvernance particulières. Toutefois, les ressources en matière de gouvernance d'entreprise se concentrent habituellement sur les grandes sociétés cotées en bourse. Le présent manuel a été rédigé spécifiquement à l'intention des PME et donne un aperçu des risques particuliers auxquels ces entreprises sont traditionnellement confrontées. Il propose un cadre de gouvernance sur mesure assorti de structures, de politiques et de pratiques qui atténuent ces risques et favorisent la croissance durable des entreprises tout en tenant compte des contraintes en matière de ressources propres aux PME.

Pour de nombreuses PME, l'incitation initiale à améliorer leurs pratiques de gouvernance est un accroissement de l'accès à des options de financement moins coûteuses. Les investisseurs analysent les pratiques de gouvernance des sociétés afin d'évaluer leur exposition au risque et de

déterminer la valeur appropriée des actions de la société. Toutefois, les avantages d'une bonne gouvernance vont au-delà d'un meilleur accès au financement. La recherche et les preuves empiriques montrent qu'une bonne gouvernance améliore la performance des entreprises et augmente leurs chances de survie à long terme (IFC, 2018).

Dans la pratique, les défis les plus courants en matière de gouvernance des PME concernent la prise de décision, la supervision stratégique, le recrutement et la rétention du personnel de direction qualifié, la relève et l'établissement de mécanismes et de politiques de contrôle interne normalisés. Ces défis découlent de la nature même des PME, dont beaucoup sont des entreprises familiales, qui se développent typiquement de façon organique et pour lesquelles, bien trop souvent, les systèmes, les politiques et les processus nécessaires à la bonne gouvernance de l'entreprise sont obsolètes. Cette croissance organique – conjuguée à l'ambiguïté des rôles (le personnel clé portant plusieurs chapeaux), à une approche informelle de gestion des affaires, à l'implication de la famille à divers niveaux et à un leadership souvent insulaire – est intenable à long terme.

L'objectif de ce manuel est d'aider les entrepreneurs des PME et leurs investisseurs à élaborer un plan d'amélioration de la gouvernance éminemment personnalisé pour soutenir la croissance durable de leurs entreprises. La Méthodologie de gouvernance des PME présentée dans ce manuel constitue une innovation en matière de gouvernance en ce qu'elle adapte des recommandations spécifiques aux différentes étapes de la croissance des PME : *étape 1 : démarrage* ; *étape 2 : croissance active* ; *étape 3 : développement organisationnel* et *étape 4 : expansion de l'entreprise*. Les recommandations sont regroupées autour de cinq domaines de gouvernance : culture et engagement envers la bonne gouvernance ; prise de décision et supervision stratégique ; gouvernance des risques et contrôles internes ; divulgation et transparence ; et actionnariat.

La recherche et les preuves empiriques montrent qu'une bonne gouvernance améliore la performance et augmente les chances de survie à long terme d'une entreprise.

Des outils faciles à utiliser aident les PME à en apprendre davantage sur les concepts clés de la gouvernance, à comprendre les pratiques de gouvernance recommandées propres à leur stade de croissance et à appliquer des solutions pratiques. Tout au long du manuel, des fiches de travail et des modèles de plan d'action sont fournis pour aider à traduire les intentions en actes.

Structure du manuel

Chapitre 1 – Gouvernance des PME : Qu'est-ce que c'est ? Pourquoi est-ce important ? Ce chapitre explique ce qu'est la gouvernance d'entreprise et en quoi elle s'applique différemment aux PME. Il examine également les avantages que les PME peuvent tirer d'une bonne gouvernance, y compris l'accès au financement.

Chapitre 2 – Cadre de gouvernance des PME. Ce chapitre définit les étapes de la croissance des PME, ainsi que les risques et les opportunités liés à la gouvernance à chaque étape. Il fournit un outil pour aider les entreprises à déterminer leur stade de croissance, puis il présente la matrice de gouvernance des PME, qui arrime les stades de croissance des PME aux actions recommandées sur cinq domaines de gouvernance.

Ce manuel offre une perspective internationale – en mettant l'accent sur les caractéristiques communes aux petites et moyennes entreprises dans de nombreux pays différents. En appliquant les recommandations du manuel, les entreprises doivent également tenir compte des pratiques et réglementations des pays dans lesquels elles opèrent.

Nous espérons que l'application de ces pratiques exemplaires contribuera grandement à assurer la viabilité des PME – ainsi que leur attractivité vis-à-vis de futurs investisseurs, employés et autres acteurs.

Chapitre 3 – Sujets clés et pratiques exemplaires en matière de gouvernance. Ce chapitre examine en profondeur certains concepts et pratiques de gouvernance pour chacun des cinq sujets de gouvernance. L'analyse de chaque sujet se termine par des recommandations précises pour chaque étape du développement des PME.

Annexe – Outil de planification des mesures de gouvernance des PME. Cette section résume les principales recommandations du manuel des PME et les présente sous forme de fiches de travail pour vous aider à identifier les mesures hautement prioritaires qui conviennent au stade de croissance de votre PME.

Chapitre 1

Gouvernance des PME :
Qu'est-ce que c'est ?
Pourquoi est-ce important ?

rockstar

Étude de cas : À propos de Rami Bahgat²

Aujourd'hui, c'est le grand jour ! Rami Bahgat, directeur général de Rockstar Clothing Company, rêve de faire passer son entreprise de vêtements de 12 à 100 boutiques, et il est sur le point de rencontrer Sandstone Equity Group pour discuter de ce qu'il considère comme une solution gagnant-gagnant pour toutes les parties concernées. Depuis 29 ans, l'entreprise fournit avec beaucoup de succès des vêtements pour hommes de haute qualité sur le marché égyptien. Rockstar a fait ses preuves avec d'excellents produits déjà testés sur le marché, mais ce n'est qu'avec un investissement significatif que le potentiel de croissance peut être réalisé. Pour attirer des investissements, Rami a élaboré sa proposition, avec l'intention d'ouvrir aux investisseurs jusqu'à 30 % du capital de son entreprise. Il pensait avoir tout fait pour être prêt à discuter du produit, de la stratégie de l'entreprise et des finances.

Cependant, Rami n'était pas préparé à certaines de ces questions : Comment les décisions clés sont-elles prises ? Qui sont ceux qui possèdent les connaissances et l'expertise essentielles et quel est le plan de succession pour ces postes à risque clés ? Comment gérez-vous les risques ? Comment puis-je savoir comment se porte l'entreprise ? Comment les investisseurs potentiels peuvent-ils s'assurer que les informations fournies sont correctes et complètes ? Quelles relations comptez-vous entretenir avec vos actionnaires ?

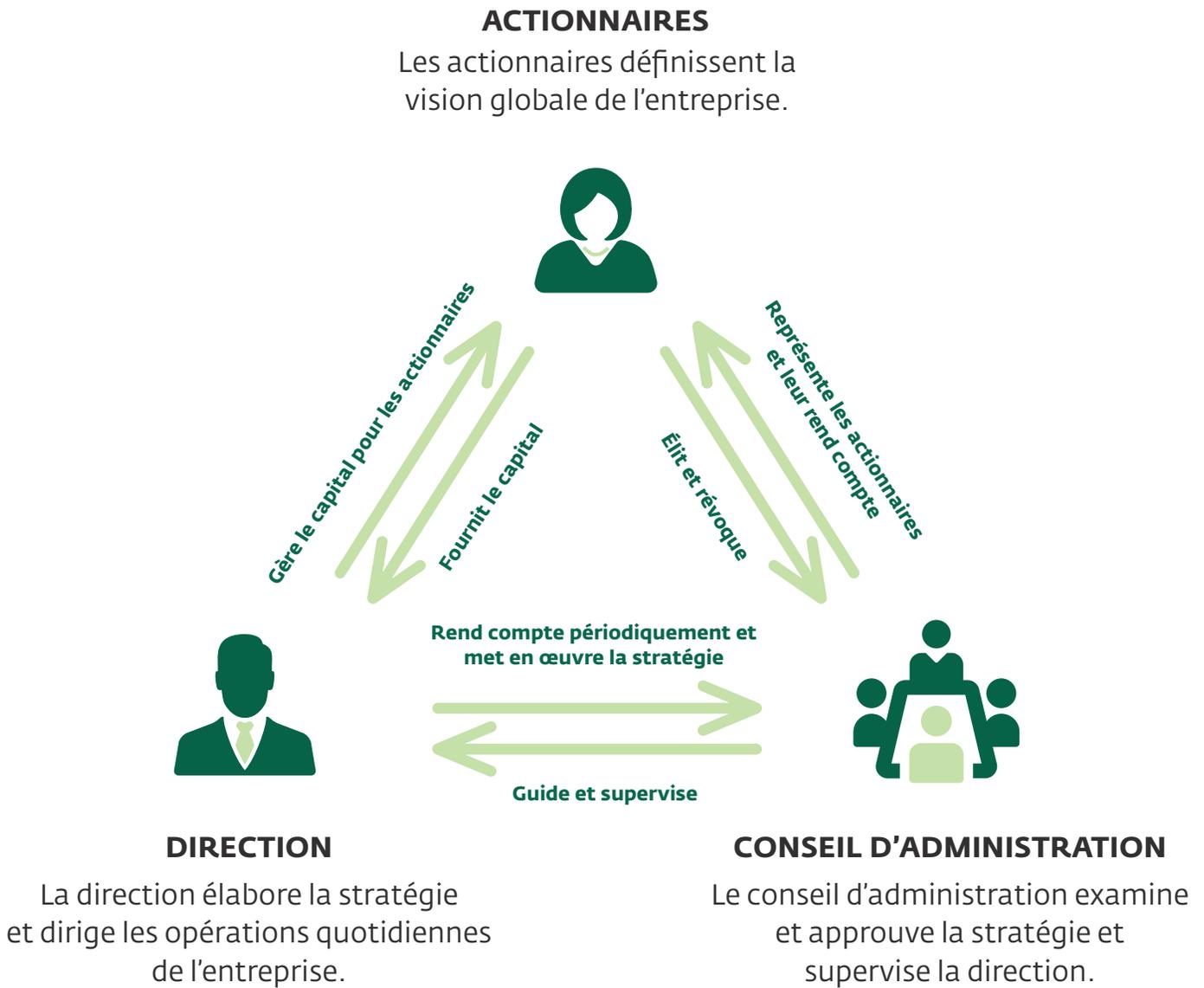
Ce sont là quelques-unes des questions que les investisseurs potentiels ont soulevées, et elles concernent toutes la *gouvernance* au sein de Rockstar Clothing Company. Ces investisseurs voulaient comprendre le niveau d'engagement de la société en matière de bonne gouvernance, la façon dont les décisions étaient prises et si des structures de surveillance étaient en place. Ils voulaient également savoir quels types de contrôles étaient en place pour protéger l'entreprise contre les risques et si Rami s'engageait à faire preuve de transparence et à partager l'information avec des personnes extérieures. Enfin, ils voulaient comprendre, en tant qu'investisseurs externes, quelle serait leur place dans cette entreprise familiale très soudée.

Dans sa quête de réponses, Rami a découvert qu'il disposait déjà en partie de structures, processus et systèmes de gouvernance. Comme la plupart des entreprises, il pratiquait déjà la gouvernance sans même le savoir ! Cependant, sa rencontre avec les investisseurs lui a fait réaliser qu'il devait aborder la gouvernance de façon plus structurée et plus efficace.

C'est dans cet esprit que Rami s'engage dans une démarche d'évaluation et d'amélioration de la gouvernance dans son entreprise. Il est persuadé que ce processus permettra à l'entreprise d'être plus performante, de croître et de devenir plus durable – et la rendra plus attrayante pour les investisseurs. Cette étude de cas nous aidera à illustrer d'importants défis en matière de gouvernance pour les PME – ainsi que des solutions potentielles.

² Tous les noms et certains détails ont été modifiés pour protéger l'identité de l'entreprise.

Figure 1.1 : Les principaux acteurs : actionnaires, conseil d'administration et direction



Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

La gouvernance d'entreprise « classique » – conçue à l'origine pour les grandes sociétés cotées en bourse – est définie comme l'ensemble des structures et des processus par lesquels les sociétés sont dirigées et contrôlées. Elle se focalise sur l'interaction entre les trois principaux organes décisionnels : **les actionnaires, le conseil d'administration et la direction.** (Voir la figure 1.1.)

Les actionnaires possèdent des actifs, fournissent du capital à l'entreprise et nomment le conseil d'administration pour la superviser. Le conseil d'administration établit l'orientation stratégique, supervise la performance de la direction et rend compte de sa gérance aux actionnaires. La direction utilise les actifs et le capital fournis par les actionnaires pour réaliser un rendement positif pour ces derniers et rend compte de sa performance au conseil d'administration. De plus en plus, la bonne gouvernance comprend également la participation active d'autres parties prenantes.

Au fil du temps, les codes et les lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise se sont étendus au-delà des sociétés cotées en bourse et couvrent désormais un plus large éventail d'organisations, y compris les entreprises familiales, les sociétés d'État et même les organismes caritatifs³. Selon la Confédération européenne des associations d'administrateurs (ecoDa), la bonne gouvernance d'entreprise pour les sociétés non cotées « consiste à établir un cadre de processus et d'attitudes d'entreprise qui ajoutent de la valeur à l'entreprise, contribuent à bâtir sa réputation et assurent sa pérennité et son succès » (ecoDa 2010).

En quoi la gouvernance des PME est-elle différente ?

Les définitions des PME varient, mais elles sont généralement décrites comme des sociétés enregistrées comptant moins de 250 employés (OCDE 2005). Dans

certains cas, les définitions comprennent également des seuils de recettes, mais celles-ci varient considérablement selon le pays et le secteur d'activité. Par souci de cohérence tout au long de ce manuel, nous utilisons la définition fondée sur le nombre d'employés, ce qui place la grande majorité des entreprises dans la catégorie des PME.

Pour survivre et se développer, toutes les entreprises doivent être **bien gouvernées**. Les PME, dont un grand nombre sont des entreprises familiales, diffèrent des grandes organisations à bien d'autres égards que leur taille. Pour être efficace pour les PME, un cadre de gouvernance doit tenir compte des complexités supplémentaires qui font partie de leur nature⁴.

Par exemple, la gouvernance d'entreprise dans les grandes organisations est souvent associée à la question du rapport mandant-mandataire, dans lequel les intérêts et incitations des mandataires (ceux qui assurent la gestion de l'entreprise) peuvent ne pas être parfaitement alignés sur ceux des mandants (les actionnaires). Toutefois, dans les premières phases de développement des PME, cette question est moins susceptible de se poser et, lorsque ces entreprises prennent plus d'envergure, le problème mandant-mandataire prend une forme différente. L'actionnaire majoritaire reste généralement impliqué dans les opérations en tant que directeur général, et il existe un danger que les intérêts des actionnaires minoritaires ne soient pas pleinement respectés.

Les PME se distinguent également des entreprises plus grandes par leur nature très dynamique. Les défis auxquels sont confrontées les PME changent radicalement à mesure qu'elles prennent de l'ampleur et que leurs structures organisationnelles, de direction et d'actionnariat évoluent.

En outre, de nombreuses PME fonctionnent avec des structures, des politiques et des processus moins formels. En l'absence d'un cadre d'orientation formel – et avec des personnes clés qui portent souvent plusieurs casquettes (responsable, administrateur et actionnaire) – une PME en croissance fait face à des défis importants dans son processus décisionnel, et ce, dans plusieurs domaines critiques tels que la gestion financière

³ Pour voir des exemples, consulter les Outils de gouvernance d'IFC à <https://bit.ly/2s6wkGq>

⁴ Pour obtenir des renseignements utiles à ce sujet, voir ACCA 2018.

et la planification de la relève. Ajoutez à cela les implications de la participation familiale (y compris intergénérationnelle) aux différents niveaux de l'entreprise, et il devient clair que les cadres de gouvernance traditionnels doivent être ajustés pour répondre aux besoins distincts des PME.

La plupart des conseils en matière de gouvernance à l'intention des PME se limitaient traditionnellement à des versions « simplifiées » des pratiques recommandées pour les grandes entreprises, mais récemment, plusieurs initiatives importantes ont été prises pour y remédier. Par exemple, les Conseils et principes de gouvernance d'entreprise pour les sociétés non cotées en Europe (Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, ecoDa 2010) utilisent une approche par étapes, en faisant la distinction entre l'utilisation d'un cadre simple qui s'applique à toutes les sociétés, y compris les plus petites, et des mesures plus sophistiquées pour les organisations plus grandes et complexes. Certains codes et lignes directrices analysent comment les principes fondamentaux de gouvernance peuvent être interprétés pour les PME (par exemple, voir IoDSA, 2010). Enfin, certaines lignes directrices vont plus loin et visent à tenir compte de l'hétérogénéité des PME en ajustant les recommandations en fonction des principales caractéristiques des entreprises, le plus souvent la taille, la complexité organisationnelle et la structure de l'actionnariat. Pour prendre connaissance d'un excellent exemple de cette approche, voir HKIOD, 2009.

IFC s'est appuyée sur cette base en ajoutant un autre élément – la croissance de l'entreprise. En tant qu'institution de développement, IFC s'efforce d'aider les PME non seulement à survivre, mais aussi à croître et à prospérer. IFC a élaboré la **Matrice de gouvernance des PME**, présentée au chapitre 2, qui sert de base au présent manuel. Il s'agit d'un modèle de gouvernance axé sur la croissance, qui adapte les recommandations en matière de gouvernance aux différents stades de la croissance des PME. Les outils de gouvernance du présent manuel ne poussent pas les entrepreneurs vers des « pratiques optimales » communes. Ils apprennent plutôt aux entrepreneurs à identifier le stade de développement de leur entreprise et à trouver des solutions pratiques de gouvernance qui sont conformes et applicables à cette étape, afin d'intensifier la croissance durable de leur l'entreprise et son succès à long terme.

Pourquoi s'en préoccuper ? Les avantages de la bonne gouvernance pour les PME

Les propriétaires de PME remettent souvent l'amélioration de la gouvernance à plus tard – quand l'entreprise sera « assez grande ». Par conséquent, ces entreprises se privent d'outils et de solutions clés qui pourraient améliorer leur survie et leur croissance par rapport à la concurrence. De plus, retarder la mise en œuvre de la gouvernance jusqu'à ce que l'entreprise soit grande et pleinement formée crée le risque que, lorsque cette mise en œuvre aura lieu, l'entreprise en subisse le processus comme un choc radical et perturbateur.

Une meilleure approche consiste pour les entrepreneurs à commencer – très tôt – à gouverner leur entreprise en s'appuyant sur les principes fondamentaux de bonne gouvernance, en utilisant les solutions et les outils adaptés au stade de développement de leur entreprise.

La bonne gouvernance est un long cheminement, et plus tôt les PME commenceront à adopter de bonnes pratiques, plus elles en tireront de bénéfices au fil de leur parcours.

La bonne gouvernance n'est pas la panacée à tous les problèmes auxquels sont confrontées les PME, mais des études ont montré qu'il s'agit d'un ingrédient indéniablement important pour leur réussite (OCDE, 2010)⁵. Inversement, les résultats de la recherche démontrent invariablement que les mauvaises pratiques de gouvernance sont directement liées aux mauvaises performances des entreprises, à la fraude et aux défaillances catastrophiques.

Appliquer de bonnes pratiques de gouvernance aide les PME à relever un certain nombre de défis particuliers (ACCA, 2015 ; ecoDa, 2010). Par exemple :

- des politiques, des structures et des processus efficaces aident à réduire la dépendance excessive à l'égard de quelques « personnes clés » ;

5 Par exemple, voir Brunninge et al. 2007 et Abor et Biekpe 2007.

- ▶ les entreprises dotées d'une bonne gouvernance ont un meilleur accès au financement car elles paraissent plus attrayantes et moins risquées pour les investisseurs et les banques ;
- ▶ les entreprises familiales augmentent leurs chances de survie à long terme grâce à une planification proactive de la relève et à la gestion de la relation famille-entreprise ;
- ▶ une gouvernance prudente réduit les risques et améliore la gestion des conflits entre les différents actionnaires et parties prenantes ;
- ▶ des organes de gestion bien structurés (et plus tard, des conseils d'administration) assurent une gérance, une orientation stratégique et des relations d'affaires essentielles à une croissance durable ;
- ▶ la bonne gouvernance est un préalable réglementaire commun à une introduction en bourse ;
- ▶ des contrôles internes prudents aident les entreprises à améliorer la gestion des risques et à renforcer leur résistance à la fraude, au vol et à la mauvaise gestion ;
- ▶ les bonnes pratiques de gouvernance aident les fondateurs à retrouver une certaine liberté dans leur vie. Ils peuvent contrôler et diriger l'entreprise sans avoir à participer directement à toutes les décisions opérationnelles. Les entreprises bien gérées attirent et retiennent un personnel de meilleure qualité sur lequel les fondateurs peuvent compter.

La bonne gouvernance est un bon investissement

L'accès au financement est une contrainte majeure à la croissance des PME. Les PME sont moins susceptibles que les grandes entreprises d'obtenir des prêts bancaires et comptent plutôt sur des fonds internes ou « personnels » pour se lancer et fonctionner. D'après une étude, « environ la moitié des PME du secteur formel n'ont pas accès au crédit formel » (Banque mondiale, 2018).

L'un des principaux moyens pour une PME d'améliorer son accès au financement est de renforcer ses pratiques de gouvernance. En outre, les PME qui souhaitent attirer des investisseurs peuvent utiliser une meilleure gouvernance comme proposition de valeur fondamentale. Divers fournisseurs de capital-risque pour les PME, tels que les fonds de capital-investissement et les fonds de capital-risque, comprennent qu'une bonne gouvernance signifie une plus grande sécurité ainsi qu'un meilleur retour sur investissement.

Aujourd'hui, de plus en plus d'investisseurs intègrent des critères de bonne gouvernance dans leur processus de détermination des investissements. Dans une enquête réalisée en 2010 par IFC auprès d'investisseurs institutionnels dans les marchés émergents, 41 % ont déclaré que leurs décisions d'investissement étaient déterminées par un certain seuil de gouvernance (Khanna, 2010). De plus, une bonne gouvernance permet aux entrepreneurs de recevoir beaucoup plus d'argent en échange des actions de leur entreprise. Dans le même sondage, 100 % des répondants ont indiqué qu'ils paieraient une prime d'investissement plus élevée pour les entreprises bien gouvernées des marchés émergents ; 55 % ont affirmé qu'ils paieraient au moins 10 % de plus et 38 % étaient prêts à payer 20 % de plus pour des entreprises bien gouvernées.

Ces constatations confirment celles d'un rapport de 2015 indiquant que les investisseurs institutionnels de la région MENA⁶ ont identifié la bonne gouvernance des entreprises détenues comme l'un des trois principaux défis du secteur (IFC 2015b). Ils ont également noté les effets de la bonne gouvernance sur les clients de leurs entités détenues. Par exemple, un investisseur a cité l'exemple d'une récente vente stratégique qui a généré un supplément de 40 % par rapport au prix du marché, en grande partie grâce à la bonne gouvernance. La rentabilité d'une société de technologie détenue par un autre investisseur a augmenté de 20 % sur une période de deux ans grâce à des améliorations au niveau du conseil d'administration et à plusieurs modifications apportées dans le contrôle de gestion.

6 MENA = région Moyen-Orient et Afrique du Nord.

En résumé, l'amélioration des pratiques de gouvernance permet d'améliorer les performances d'une entreprise, de mieux gérer les risques, d'accroître la confiance entre les intervenants et d'accroître la capacité d'accéder à des capitaux externes. C'est pourquoi les investisseurs

sont prêts à payer une prime pour des entreprises bien gouvernées – et à consacrer leur énergie à améliorer la gouvernance des entreprises dans lesquelles ils ont déjà investi.

À SUIVRE : *Le chapitre 2 présente un examen approfondi de l'évolution des PME et énonce un cadre général pour la création d'entreprises durables et bien gouvernées.*



Chapitre 2

Cadre de gouvernance des PME

2. Cadre de gouvernance des PME

A la fin de ce chapitre, vous pourrez mieux :

- ▶ **comprendre certains des moteurs typiques de la progression des PME d'une étape à l'autre ;**
- ▶ **identifier le stade de développement de votre propre entreprise ;**
- ▶ **comprendre le cadre global de gouvernance recommandé pour soutenir le développement de votre entreprise.**

CE CHAPITRE définit les étapes de la croissance des PME, ainsi que les risques et opportunités que présente la gouvernance à chaque étape. Il propose un outil qui vous aide à déterminer le stade de croissance de votre propre entreprise. Il présente ensuite la Matrice de gouvernance des PME, qui résume les principales mesures de gouvernance recommandées pour chaque étape du développement des PME.

Étapes de la croissance d'une PME : Comment évolue mon entreprise ?

À la fin de cette section, vous serez mieux à même de :

- ▶ **distinguer les différentes étapes de l'évolution des PME ;**
- ▶ **identifier le stade initial de développement de votre entreprise ;**
- ▶ **évaluer les besoins et les risques associés à chaque étape de la PME ;**
- ▶ **découvrir le rôle de la gouvernance dans l'atténuation des risques propres à chaque étape.**

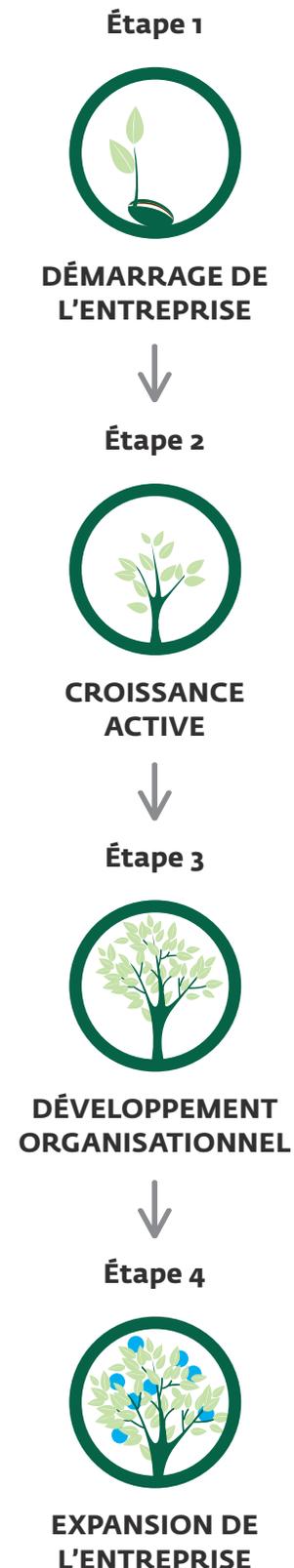
Il existe une littérature abondante sur le sujet de la croissance et de l'évolution des entreprises, en grande partie sur le thème général des modèles du cycle de vie organisationnel⁷. Bien qu'il n'y ait pas d'accord académique sur le nombre, la séquence et le mouvement des étapes, il existe un large consensus sur le fait que les situations varient de façon similaire à mesure que les PME grandissent et qu'il existe des défis communs aux différents stades de leur développement.

Cela signifie qu'au cours de la vie de leur entreprise, les propriétaires de PME vivront des moments déterminants où des décisions cruciales devront être prises pour faire passer l'entreprise au niveau supérieur. Les propriétaires doivent considérer la gouvernance comme un processus évolutif, où les systèmes et les processus doivent demeurer **à la hauteur des objectifs** à mesure qu'ils progressent avec l'entreprise.

En nous fondant sur notre analyse de la littérature et sur l'expérience propre d'IFC en matière de conseil aux PME, nous vous suggérons de considérer les PME performantes comme évoluant suivant quatre étapes distinctes de croissance. **(Voir la figure 2.1.)** Les transitions entre les étapes – du démarrage à l'expansion de l'entreprise – sont définies non seulement par des facteurs traditionnels, comme la structure de l'actionnariat, la taille et les domaines d'intérêt de l'entreprise, mais surtout par la complexité interne grandissante

⁷ Pour des analyses documentaires brèves et pratiques sur le sujet, nous recommandons Matejun et Mikoláš, 2017 et Nordstrom et al., 2012

Figure 2.1 : Les quatre étapes de l'évolution d'une PME



qu'entraîne la croissance. Aucun facteur ne définit à lui seul le point exact de la transition d'une étape à l'autre, mais plutôt, **la combinaison des caractéristiques d'une étape indiquera de façon déterminante l'étape de l'évolution de la PME**. Il est également important de noter que les étapes sont dynamiques – une entreprise peut se trouver « entre deux étapes », lorsqu'elle opère une transition d'une phase à l'autre.

Les points de transition entre les étapes de la vie d'une PME sont souvent identifiables par la façon dont ils poussent le propriétaire à prendre des décisions qui bousculent le statu quo. Dans les étapes 1 à 3, le catalyseur de ces changements est le plus souvent la complexité croissante des affaires précipitée par une croissance exponentielle. Dans les étapes suivantes (étapes 3 et 4), la transition est généralement stimulée par un changement majeur dans la structure de l'actionnariat (par exemple, un nouvel actionnaire, un nouvel investisseur).

Dans les pages suivantes, nous examinerons de plus près chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant la société Rockstar Clothing comme exemple. **Les scénarios des étapes** présenteront les risques généralement associés à chacune de ces étapes – du point de vue de l'entreprise et des potentiels investisseurs extérieurs qui pourraient être utiles pour alimenter la croissance future. Nous démontrerons ensuite qu'en adoptant des pratiques de gouvernance appropriées, les propriétaires peuvent atténuer (prendre des mesures pour minimiser ou éliminer) ces risques et aider l'entreprise à passer à l'étape suivante.

Notez que ce récit de progression par étapes présente un scénario optimiste. Dans la pratique, la stagnation, voire le déclin, peut survenir à n'importe quel stade et pour diverses raisons, y compris la non résolution des risques liés à la gouvernance.



Étape 1 : Démarrage de l'entreprise

rockstar

Étude de cas : Aux origines de Rockstar

Nous sommes en 1985, Rami Bahgat lance une entreprise de vêtements, Rockstar Clothing Company. Elle se spécialisera dans les vêtements formels et décontractés pour hommes. Son modèle économique consiste à créer les modèles en interne, à sous-traiter la production et la teinture des vêtements, puis à distribuer le produit fini. Rockstar appartient exclusivement à son fondateur et directeur général Rami Bahgat et à son épouse (actionnaires majoritaires), ainsi qu'à quelques actionnaires minoritaires.

Rami conçoit sa gamme de produits et teste différents modèles sur le marché. L'équipe est réduite, sa femme étant son principal appui. Chacun y met du sien pour faire avancer les choses. Il existe un conseil d'administration, comme l'exige la loi, mais il est de pure forme.

En fait, Rami contrôle personnellement tous les aspects de l'entreprise et conçoit les systèmes opérationnels au fur et à mesure, prenant toutes les décisions et faisant tout ce qui est nécessaire pour répondre aux demandes de la clientèle.

Au cours de l'**Étape 1 : Démarrage de l'entreprise**, les PME se concentrent sur le **développement de produits** et leur mise à l'essai sur les marchés. Avec cet objectif unique et des ressources limitées, les PME consacrent habituellement peu d'efforts au développement organisationnel. À ce stade, les opérations sont assez simples et directes, ce qui encourage une approche de gestion informelle et agile.

Le style de gestion est individualiste – le propriétaire et l'entreprise ne font qu'un. L'entreprise connaît une croissance organique, avec des systèmes conçus au jour le jour, et les rôles distincts sont définis à mesure que les individus mettent la main à la pâte, au besoin, pour accomplir le travail.

À cette étape, les propriétaires ou les gestionnaires doivent être avant tout des entrepreneurs – ils doivent avoir une vision d'ensemble et concrétiser leurs idées nouvelles. Ils prospèrent dans la nature illimitée des opérations de l'Étape 1 – avec sa flexibilité, sa communication ouverte et son approche commerciale généralement informelle.

Risques pour l'entreprise

Le caractère informel d'une PME à ce stade peut se prêter à une ruée vers l'application de règles, de systèmes et de procédures qui peuvent, par inadvertance, ralentir le développement et l'agilité des produits de l'entreprise. Des tentatives prématurées de trop déléguer peuvent conduire à la perte de contrôle du fondateur. A l'autre extrême, un refus total ou l'incapacité de commencer à déléguer peut conduire un fondateur à devenir dictatorial et à ne pas faire bon usage des talents managériaux et techniques de l'entreprise. Il existe également le risque que le fondateur ne communique pas efficacement, ce qui entraînerait des disparités dans l'information au sein de l'équipe. En outre, les PME se trouvant à l'Étape 1 ont souvent des objectifs d'investissement à long terme, mais des capacités de financement à court terme, ce qui peut éparpiller les liquidités et les ressources et accroître l'incertitude.

Risques pour les investisseurs extérieurs

Les investisseurs s'inquiètent du fait que les entreprises en démarrage n'entendent pas mettre en place des structures de responsabilisation et ne disposent même pas des systèmes et des politiques les plus élémentaires. Il découle de cette situation le risque que les fondateurs prennent toutes les décisions et ne cherchent pas à obtenir auprès d'un tiers, ou même en interne, des conseils sur la stratégie d'entreprise. Une trop grande dépendance à l'égard du fondateur crée un grand risque au sujet des personnes clés. La confusion entre les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise constitue un autre facteur majeur. Il en résulte une composante émotionnelle accrue qui a tendance à entraîner un manque de clarté ou de transparence dans la prise de décision, en particulier en matière financière. De plus, la communication sur les performances de l'entreprise peut être biaisée et peu fiable ; les fondateurs peuvent ne pas être disposés à accueillir d'autres actionnaires dans l'entreprise.

Mesures d'atténuation

Une PME peut commencer à remédier à ces risques en adoptant des mécanismes informels pour intégrer de conseils extérieurs, mettre en œuvre des systèmes rentables de gestion de la trésorerie, identifier les fonctions essentielles nécessaires à la croissance et amorcer une transition progressive vers une gestion plus inclusive et une réflexion stratégique à long terme.

Transition : de l'étape 1 à l'étape 2

Une fois que la PME a mis au point et testé avec succès une offre de produits ou de services, la vente devient la priorité numéro un. Bien que la transition entre la démarrage et la croissance active soit fortement souhaitée par un propriétaire ou un fondateur de PME, elle est souvent non planifiée pour l'essentiel. En fait, l'entreprise peut commencer à s'accroître avec plus d'employés, mais peu de changements dans les structures et les processus opérationnels, voire pas de changement du tout.





Étape 2 : Croissance active

rockstar

Étude de cas : Rockstar aujourd'hui

Au moment de la rédaction de ce manuel, 32 ans se sont écoulés depuis la création de Rockstar Clothing Company, qui compte aujourd'hui 12 boutiques à travers l'Égypte et 60 employés travaillant dans un certain nombre de départements fonctionnels : boutiques, finances, comptabilité, entreposage et administration. La société a déclaré un chiffre d'affaires de 10 millions de livres égyptiennes (1,5 million de dollars). La vision de Rami est que Rockstar compte 100 points de vente à travers l'Égypte dans 10 ans.

L'entreprise dispose d'un organigramme sommaire, sans description de poste ni liens hiérarchiques. Rami a admis qu'il règne sans partage, mais estime qu'il n'a pas le choix, étant donné le « manque de personnel compétent ». Hormis son fils, Sherif (le directeur du marketing), il ne consulte que le responsable des ventes, Mahmoud. Les entretiens en vue d'embaucher un responsable professionnel des ressources humaines ont été infructueuses jusqu'à ce jour. De plus, son fils considère sa propre fonction dans l'entreprise comme étant temporaire, et il a laissé entendre que son père est un meilleur designer qu'entrepreneur.

Les comités de direction mensuels (lorsqu'ils ont lieu) sont informels et portent uniquement sur des questions opérationnelles. Mais gardant un œil sur les ventes, Rami rencontre fréquemment Mahmoud, qui dit que des incitations sont offertes au personnel pour stimuler les ventes, mais l'entreprise n'a jamais indiqué comment ces incitations sont calculées.

L'entreprise a mis en place un système de contrôle élémentaire pour surveiller les stocks, mais un inventaire physique n'est effectué qu'une fois par an, au mieux. Aucune anomalie interne majeure n'a été relevée, mais il y a lieu de s'inquiéter de difficultés de trésorerie et de défauts de paiement, en raison des stocks élevés.

Interrogés sur la vision de l'entreprise pour l'avenir, ni les dirigeants ni le personnel n'étaient au courant que Rockstar en avait une vision – sans parler d'une stratégie pour la mettre en œuvre. Dépourvu d'un plan d'affaires concret et à court de trésorerie, il sera difficile de financer l'expansion de l'entreprise et d'embaucher les employés professionnels dont elle a grandement besoin.

À l'**Étape 2 : Croissance active**, l'offre de produits de base a déjà été développée et les PME se concentrent sur les ventes, les ventes et encore les ventes ! La taille et la complexité de l'entreprise croissent rapidement. Cependant, cette croissance reste souvent largement « organique » et non planifiée – elle repose sur une « vision » large, mais avec peu d'attention portée à l'élaboration d'une stratégie définie.

Risques pour l'entreprise

Les entreprises ont du mal à trouver un équilibre entre le besoin de flexibilité, l'exigence croissante d'orientation stratégique, de structures et de politiques définies, et des contrôles efficaces.

Les problèmes de ressources humaines deviennent de plus en plus apparents. Les entreprises créent souvent des structures, des fonctions et des processus autour des personnes disponibles plutôt que d'embaucher des personnes spécifiquement qualifiées pour assumer des fonctions prédéfinies. Le besoin pressant de répondre à la demande croissante mène souvent les PME à recruter un trop grand nombre d'employés et à engager des personnes à des postes qui ne correspondent pas à leurs qualifications du moment. Les voies hiérarchiques, les pouvoirs et les responsabilités demeurent vaguement définis.

À ce stade, l'entreprise a déjà connu un certain succès, ce qui peut amener le directeur général à devenir trop sûr de lui et à manquer de cap dans sa prise de décision. Il se passe alors beaucoup de choses ! Avec la mise en place de divisions fonctionnelles, l'augmentation du personnel, les changements dans les produits et services et les nouvelles opportunités de croissance, les fondateurs peuvent se retrouver entraînés dans diverses directions alors qu'ils essaient de garder le contrôle et de se concentrer sur le développement stratégique.

Une plainte récurrente à cette étape est l'approche limitée ou cloisonnée de la communication, avec une bonne communication au sein des départements et des fonctions, mais une communication limitée entre eux. Des contrôles internes commencent à émerger pour prendre en charge l'augmentation de la délégation, de la taille et de la complexité de l'entreprise, mais ils demeurent rudimentaires.

Risques pour les investisseurs extérieurs

Le manque de clarté des systèmes et des politiques est un facteur de risque majeur ; et avec la concentration excessive du pouvoir entre les mains du fondateur-directeur général, le risque lié aux personnes clés demeure élevé et les mécanismes de contrôle interne de la société peuvent être inefficaces. Le risque d'inégalité de traitement entre les actionnaires est également une préoccupation majeure.

Mesures d'atténuation

Les pratiques de gouvernance recommandées pour les PME à cette étape concernent essentiellement l'élaboration d'une structure et de processus organisationnels de base. L'entreprise doit également commencer à définir son approche en matière de prise de décision opérationnelle et stratégique. Le fondateur-directeur général doit apprendre à déléguer et à consulter le personnel clé et des conseillers extérieurs, même de façon informelle, avant de prendre des décisions importantes. Des contrôles internes doivent être mis en place pour promouvoir la responsabilisation et sécuriser les actifs.



Transition : de l'étape 2 à l'étape 3

Après s'être concentré sur le produit à l'étape 1 et sur les ventes à l'étape 2, le propriétaire, poussé par les défis de l'augmentation de la taille et de la complexité de son affaire, réalise qu'il est temps d'investir dans le développement de l'entreprise elle-même : étape 3.

Le propriétaire remarque que la croissance des ventes a peut-être ralenti alors que l'entreprise s'est considérablement agrandie, avec de nouvelles divisions, de nouveaux produits et de nouvelles personnes. La structure, les politiques et les pratiques interne sont demeurées semblables à ce qu'elles étaient lorsque l'entreprise était petite. Par conséquent, le passage à l'étape 3 s'accompagne souvent de la prise de conscience par le propriétaire qu'il ne peut plus tout contrôler et gérer.



Étape 3 : Développement organisationnel

rockstar

Étude de cas : Professionnaliser Rockstar

Sur la base du plan d'action fourni à l'entreprise par les services de gouvernance d'entreprise d'IFC, Rami a pris des mesures pour professionnaliser Rockstar tout en poursuivant sa vision d'expansion spectaculaire. Suivant les conseils de son fils, il a cédé le contrôle opérationnel de l'entreprise à sa nouvelle directrice des opérations, Mariam Awad. Il peut maintenant se concentrer sur ce qu'il fait le mieux – la conception –, ainsi que sur l'élaboration de la stratégie à long terme de Rockstar, donnant à Mariam et à ses cadres la pleine responsabilité des décisions opérationnelles. Grâce à une approche de gestion plus collaborative, Mariam rencontre chaque semaine son équipe, maintenant ainsi une communication efficace entre les départements.

Les contrôles internes de Rockstar ont également été considérablement améliorés, y compris l'introduction d'un suivi des stocks et des ventes, ainsi que d'un système de tableau de bord qui permet à Rami d'avoir un aperçu de haut niveau des performances de l'entreprise.

Trois ans après avoir commencé à professionnaliser l'entreprise, Rami a négocié et obtenu, de la part de Sandstone Equity Group, un investissement dont il avait grand besoin, et qui lui a apporté les capitaux et les relations d'affaires nécessaires à son expansion.

À l'**étape 3 : Développement organisationnel**, les PME travaillent à la professionnalisation de leur **structure et processus**, après avoir traversé la période de croissance initiale à l'étape 2.

L'un des éléments qui caractérisent cette étape, c'est le besoin croissant de gestion professionnelle, d'expertise spécialisée et de systèmes et de contrôles appropriés. Les Ressources humaines revêtent désormais une importance stratégique, car la PME entend embaucher du personnel professionnel et optimiser la structure et les politiques organisationnelles.

Risques pour l'entreprise

À cette étape, l'entreprise sort d'une période de croissance considérable, avec un personnel et une offre de produits largement étendus, mais sa structure, ses politiques et ses processus internes restent conformes à la phase de démarrage. Cette étape se prête donc à de nombreuses pratiques incohérentes. Par exemple, les systèmes d'incitation peuvent ne pas être en corrélation avec la performance de l'entreprise, et les politiques ne sont pas souvent suivies ou sont parfois excessives.

Cette étape est souvent très difficile pour l'entrepreneur, car elle exige de bonnes compétences en gestion et en administration, en plus des compétences entrepreneuriales qui ont fait vivre l'entreprise aux étapes 1 et 2. Il est possible d'être un grand entrepreneur et mauvais administrateur, et inversement.

Les questions liées au personnel sont courantes. La professionnalisation de la gestion peut entraîner des conflits entre les « anciennes » et les « nouvelles » équipes. Des changements organisationnels, opérationnels et de personnel continus peuvent avoir une incidence sur le moral et la motivation des employés. Au fur et à mesure que l'entreprise s'attèle à fonctionner moins sur les relations personnelles et plus sur des politiques et procédures définies, certains peuvent trouver la transition difficile.

Les PME se trouvant à ce stade peuvent connaître de fréquents transferts de pouvoir ou changements à des postes de gestion clés ; la décentralisation et la délégation peuvent être instables ou mal définies. Les risques liés aux mécanismes de contrôle peuvent comprendre le manque de contrôles et de reddition des comptes, ainsi qu'une focalisation excessive sur les processus.

Risques pour les investisseurs

À ce stade, les investisseurs se méfient de ce que la professionnalisation ne soit pas encore achevée et que les relations personnelles prévalent. Il peut aussi arriver que, malgré la mise en place de mécanismes de contrôle formels, se perpétue le risque d'ingérence directe des fondateurs dans lesdits mécanismes, contournant ainsi la nouvelle structure et les nouvelles politiques. L'accent mis sur le développement interne peut entraîner – et c'est souvent le cas – un ralentissement de la croissance et de la prise de décision. Un autre signal d'alarme possible serait que les membres de la famille supplantent le personnel professionnel.

Des conflits peuvent survenir entre les associés fondateurs, la nouvelle direction et les investisseurs, et peuvent être accentués par une mauvaise communication entre ces parties.

Mesures d'atténuation

Les pratiques de gouvernance soutiennent la nécessité d'une bonne administration, de la documentation des processus et des procédures, d'une prise de décision structurée et d'une gestion professionnelle. Les propriétaires doivent soit acquérir des compétences en gestion et en administration, soit embaucher et habiliter des personnes qui en possèdent, comme un directeur des opérations.

Au total, le processus décisionnel doit devenir plus décentralisé et plus **collaboratif**. Par exemple, un organe exécutif, souvent appelé conseil ou comité exécutif, se réunit régulièrement pour coordonner les activités et aider le directeur général à prendre les décisions opérationnelles, et apporter périodiquement sa contribution à la prise de décisions stratégiques. De plus, un comité consultatif formellement constitué peut prêter son concours au propriétaire/directeur général sur des questions stratégiques.

Des mécanismes de contrôle adéquats doivent être formalisés, et l'entreprise doit créer une fonction d'audit interne.

Transition : de l'étape 3 à l'étape 4

Avec des systèmes et des processus en place, une bonne administration et une gestion professionnelle, une PME à l'étape 3 est désormais une entreprise plus professionnelle et prête à se concentrer sur sa croissance future. Toutefois, la capacité interne ne suffit pas à assurer l'expansion de l'entreprise : l'entreprise a besoin de capitaux. Ce besoin incite de nombreux entrepreneurs à se tourner vers des investisseurs extérieurs, qu'ils soient apparentés, comme la famille et les amis, ou professionnels, comme les fonds de capital-investissement. Les nouveaux actionnaires exigeront des mécanismes de gouvernance efficaces – à l'instar d'un conseil d'administration fonctionnel – pour le contrôle et l'orientation de la société. L'étape 3 était axée sur l'amélioration de la gestion ; à l'étape 4, l'accent est mis sur la gouvernance.

Un autre facteur de transition pourrait être le fait que le fondateur abandonne toute fonction de direction active pour des raisons personnelles ou professionnelles – pour créer une nouvelle entreprise, recruter un directeur général professionnel pour poursuivre l'expansion de l'entreprise, passer le relais à la nouvelle génération, etc. Même si l'entreprise reste entre les mêmes mains, le besoin d'une meilleure gouvernance peut se faire sentir.

Enfin, les entreprises choisissent de plus en plus souvent de mettre en place un conseil d'administration et d'autres mécanismes de gouvernance, même si aucun changement dans la structure de l'actionariat n'est imminent. Elles se rendent compte qu'un conseil d'administration professionnel apporte une expertise précieuse, une variété de points de vue et des relations d'affaires –ingrédients essentiels à une croissance durable.





Étape 4 : Expansion de l'entreprise

rockstar

Étude de cas : Expansion de Rockstar

Dans le célèbre dilemme du fondateur, « être roi ou être riche » (Wasserman, 2008), Rami a choisi la deuxième option. Au lieu de se cramponner à une petite entreprise, il a choisi d'alimenter sa croissance grâce à des investisseurs extérieurs et de rafler la mise. Rami, aujourd'hui à la retraite, n'est plus impliqué dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, mais voit plutôt les années qu'il a investies dans l'organisation se refléter dans ses dividendes et l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

Rockstar Clothing Company est devenue une institution, avec des processus et des procédures de gouvernance définis. Le conseil d'administration assume pleinement son rôle de surveillance stratégique et Mariam, ancienne directrice des opérations, a été promue directrice générale. Le représentant de Sandstone siège désormais au conseil d'administration. Rami continue de présider ce conseil d'administration plus professionnel, car lui et les membres de sa famille demeurent actionnaires majoritaires.

Avec tous les systèmes et contrôles en place, y compris le recours à des auditeurs externes qui apportent l'assurance d'une tierce partie, l'entreprise a dépassé les prévisions de Rami. Il est particulièrement fier de son petit-fils, Asaf, qui a été embauché par l'entreprise après avoir obtenu son diplôme universitaire. Rami espère qu'un jour un membre de la famille Bahgat prendra à nouveau la tête de l'organisation. Cependant, suivant les nouvelles politiques de ressources humaines en place, Asaf devra faire ses preuves comme tout autre employé à fort potentiel.

À l'**étape 4 : Expansion de l'entreprise**, les PME commencent à ressembler aux grandes entreprises par leurs structures, leur gestion et leurs pratiques de gouvernance. Le mode de prise de décision au sein de l'organisation peut être qualifié d'institutionnel, et les entreprises pénètrent le territoire traditionnellement connu sous le vocable de « gouvernance d'entreprise ».

Risques pour l'entreprise

Trop d'administration, avec une prise de décision concentrée sur les processus et non sur la croissance, crée un risque de lourdeurs administratives. Le recours accru à des données objectives et mesurables

limite le rôle du jugement et peut nuire à la prise de décision et à l'agilité. La gestion peut développer une aversion pour le risque, réduisant ainsi l'esprit d'entreprise, l'innovation et la créativité. Il existe également un risque d'augmentation des frais généraux en pourcentage des recettes.

Risques pour les investisseurs

À l'étape 4, il existe un risque réel que l'équipe de direction professionnelle que l'entreprise a embauchée ne soit qu'une façade, le contrôle réel étant toujours exercé par les fondateurs et les membres de sa famille. S'ils ne sont pas assurés de l'existence d'une direction vraiment indépendante, les investisseurs se méfieront.

Des tensions peuvent découler d'une inégalité de traitement entre les actionnaires et les employés, par exemple, entre les membres de la famille et les autres.

Pour les PME familiales, l'entreprise peut manquer d'une stratégie claire pour faire la distinction entre emploi et propriété, ce qui peut faire grandir les tensions au sein de la famille et de l'entreprise.

Mesures d'atténuation

Les pratiques présentées pour cette étape de la PME favorisent la mise en place de structures et de politiques « traditionnelles » de gouvernance d'entreprise (à l'exemple d'un conseil d'administration) afin d'équilibrer les intérêts des divers actionnaires, d'apporter de nouvelles compétences et perspectives, et d'appuyer l'élaboration d'une stratégie à long terme. En cas de modification de la structure de l'actionariat, les investisseurs extérieurs s'attendent à avoir une « place à la table » – une représentation au conseil d'administration –, ce qui aura évidemment une influence sur la manière dont la société est gérée.

Des investisseurs extérieurs et des conseils d'administration professionnels exigent une solide gestion des risques, de bons contrôles internes et de rapports financiers et non financiers fiables.

Outil : Déterminer à quel stade de son évolution se trouve mon entreprise

Le **tableau 2.1** résume l'évolution de la gouvernance des PME au cours des quatre étapes de leur croissance. Lorsque vous l'utilisez pour identifier le stade de croissance de votre entreprise, n'oubliez pas que les éléments de chaque étape (colonne) sont interdépendants ; par conséquent, si une entreprise se trouve en transition entre deux étapes (ou présente les caractéristiques de plusieurs étapes), il est important de choisir **l'étape la moins avancée** comme **étape initiale de la PME**. Vous devez tenir résoudre les risques inhérents aux catégories non achevées (de l'étape précédente) avant de passer aux exigences de l'étape suivante.

Le **tableau 2.1** suppose que des investisseurs sont plus susceptibles de rejoindre la société lorsqu'elle a démontré son potentiel de croissance – à l'étape 3, ou à la fin de l'étape 2. L'arrivée d'investisseurs extérieurs a un profond impact sur la façon dont l'entreprise est gouvernée et gérée. Toutefois, les investisseurs peuvent arriver à n'importe quelle étape, y compris au démarrage, ce qui impliquerait généralement une poussée accélérée vers l'étape 4 en ce qui concerne les principales pratiques de gouvernance. **(Pour en savoir plus sur le point de vue de l'investisseur sur la gouvernance des PME, voir l'encadré 3.2 à la page 43).**

Tableau 2.1 :

Évolution des PME



**Étape 1
DÉMARRAGE
DE L'ENTREPRISE**



**Étape 2
CROISSANCE
ACTIVE**



**Étape 3
DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL**



**Étape 4
EXPANSION DE
L'ENTREPRISE**

Facteurs/paramètres déterminants	Étape 1 DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
Taille* (nombre d'employés)	Petite (ex., <50)	Petite à moyenne (ex., 50-75)	Moyenne (ex., 76-150)	Moyenne, en croissance (ex., 151-250)
Domaines d'intérêt de l'entreprise	Mettre au point des produits, tester le marché	Ventes et croissance, augmenter la variété des produits, créer une clientèle de base	Optimiser sa propre structure/ses propres processus après l'expansion	Croissance accrue, appuyée par l'amélioration de l'organisation et des processus internes
Culture et engagement envers la bonne gouvernance (Politiques, processus et structure organisationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Petite équipe multitâche ▶ Degré élevé d'informalité ▶ Peu de systèmes, mis en place « au fur et à mesure » 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'équipe grandit – des fonctions distinctes et une structure organisationnelle commencent à émerger ▶ Systèmes simples pour permettre aux fonctions de collaborer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionnalisation accrue des fonctions ▶ Formalisation de la structure organisationnelle, des politiques et des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poursuite des tendances amorcées à l'étape 3
Prise de décision et contrôle stratégique (processus et organes décisionnels, style de leadership)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prise de décision très centralisée par le(s) fondateur(s) ▶ Style de leadership autocratique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Émergence de la délégation à la direction ▶ Style de leadership consultatif – en grande partie autocratique, mais avec la participation de responsables et de conseillers clés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recrutement de responsables professionnels ▶ Décentralisation de l'autorité par division/gestion fonctionnelle ▶ Style de gestion collaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Séparation de la prise de décision stratégique et opérationnelle ▶ Style de prise de décision institutionnel, basé sur une structure organisationnelle, des rôles et des procédures définis
Gouvernance des risques et contrôles internes (mécanismes de contrôle internes)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fondateurs sont pleinement impliqués dans les opérations – besoin limité de mécanismes de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place de contrôles internes pour appuyer la délégation de pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Détailler les pouvoirs et la redevabilité ▶ Les systèmes sont formalisés et automatisés ▶ Développer des pratiques pour maîtriser les principaux risques opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre l'accent sur la gestion proactive et stratégique des risques
Divulgarion et transparence (communication avec les parties prenantes internes et externes)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tout le monde sait tout 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Divisions – bonnes à l'intérieur des divisions, mais problématiques entre les divisions ▶ Informations extérieures sommaires partagées sur les produits offerts 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En interne : améliorer le partage d'informations transversales/fonctionnelles ▶ Améliorer l'information sur l'entreprise vers l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En interne : la direction, le conseil d'administration et les actionnaires communiquent ▶ En externe : informations ciblées pour les différentes parties prenantes
Actionnariat (fondateurs/actionnaires/famille)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Propriétaire unique ou quelques personnes ▶ Les fondateurs contrôlent personnellement tous les aspects de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nouveaux actionnaires minoritaires possibles (internes ou liés) ▶ Les fondateurs restent dominants et pleinement impliqués ▶ Augmentation du nombre de membres de la famille qui participent aux opérations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nouveaux actionnaires minoritaires possibles (internes ou liés) ▶ De nouveaux investisseurs influencent la stratégie de manière informelle, mais ne sont pas directement impliqués dans les opérations ▶ (En cas d'arrivée d'un investisseur important, l'entreprise passe à l'étape 4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Options courantes : <ol style="list-style-type: none"> fondateurs, capital-investissement et autres investisseurs accroissement de l'actionnariat familial /changement générationnel Introduction en bourse ▶ Les investisseurs exigent des outils de contrôle et d'orientation de l'entreprise.

* Peut varier d'un secteur à l'autre, de sorte que les présentes directives ont essentiellement une valeur indicative.

Matrice de gouvernance des PME : identifier les actions recommandées pour mon entreprise

À la fin de cette section, vous serez mieux en mesure de :

- ▶ voir comment des recommandations cumulées en matière de gouvernance abordent les risques auxquels font face les entreprises à chaque étape ;
- ▶ comprendre comment la gouvernance évolue avec l'entreprise.

La matrice de gouvernance des PME est un cadre global qui vise à traiter les risques typiques pour l'entreprise et ses investisseurs à chaque étape du développement des PME. L'idée est d'aider une entreprise à se développer de façon progressive et harmonieuse, en se concentrant toujours sur ce qui est approprié à son stade d'évolution. La matrice résume les principales mesures d'atténuation en fonction des cinq grands domaines de gouvernance suivants :

A La culture et l'engagement envers la bonne gouvernance englobe la connaissance par les propriétaires de cette notion, leur engagement avéré à son endroit et leurs valeurs, comme le fait d'avoir une structure organisationnelle et des politiques et processus clés en place.

B La prise de décision et le contrôle stratégique démontrent comment la prise de décision doit évoluer d'une approche individuelle à une approche collaborative et institutionnelle. Ce domaine recouvre les instruments d'organisation de l'équipe de direction, puis du comité consultatif et du conseil d'administration. Les ressources humaines et la planification de la relève doivent également être abordées ici, car les PME comptent généralement peu de décideurs, ce

qui présente un risque élevé de personne clé pour l'entreprise.

C La gouvernance des risques et les contrôles internes commencent par une vue d'ensemble – les environnements de contrôle globaux tels qu'indiqués par la culture et les valeurs de l'entreprise – et examinent des questions spécifiques liées à la gestion et au contrôle des risques, à la gestion de la trésorerie, à la gestion des technologies de l'information et aux audits interne et externe.

D La divulgation et la transparence couvrent à la fois l'information financière et non financière fournie aux investisseurs et aux autres parties prenantes clés.

E L'actionariat concerne les politiques et les mécanismes qui soutiennent les droits et les responsabilités des actionnaires. Il comprend les droits des fondateurs et des membres de la famille, l'organisation de l'assemblée générale annuelle et le règlement des litiges entre actionnaires.

Les cinq domaines abordés dans la Matrice des PME s'inspirent du cadre de gouvernance d'entreprise d'IFC, qui a été adopté par plus de 30 institutions de financement du développement à travers le monde. Le cadre de gouvernance d'entreprise d'IFC, quant à lui, est fondé sur les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE⁸ (OCDE, 2015). Par conséquent, les PME qui s'appuient sur le cadre de gouvernance des PME d'IFC pourront naturellement passer à la gouvernance « d'entreprise » lorsqu'elles deviendront plus grandes.

Il est important de garder à l'esprit les éléments suivants :

- ▶ le **tableau 2.2** est une version abrégée de la Matrice, qui donne un aperçu général (détails au chapitre 3) ;

⁸ OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques

Matrice de gouvernance des PME

Principaux domaines de la gouvernance	Étape 1 DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
A Culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ► Identification des fonctions essentielles ► Adoption des statuts 	<ul style="list-style-type: none"> ► Postes clés pourvus ► Organigramme, principales politiques et énoncé des principes de base 	<ul style="list-style-type: none"> ► Champion de la gouvernance ► Termes de référence pour les postes clés ► Processus de base documentés ► Un calendrier d'événements de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ► Plan d'action pour la gouvernance ► Fonction de secrétaire général ► Dispositions statutaires en matière de gouvernance d'entreprise
B Prise de décision et contrôle stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ► Recours à des conseillers externes informels* ► Le(s) fondateur(s) prennent des décisions en concertation individuelle avec les cadres supérieurs ► Les limites d'autorisation du personnel clé 	<ul style="list-style-type: none"> ► Conseillers externes approchés formellement ► Décisions clés prises collectivement avec les cadres supérieurs ► Limites des délégation de pouvoir de signature formalisées ► Priorités en matière de personnel déterminées ► Plan de continuité des activités pour le DG et personnes clés 	<ul style="list-style-type: none"> ► Des conseils extérieurs continus et structurés sont sollicités ► Discussions dans l'entreprise sur la stratégie, le financement, la dotation en personnel ► Comité exécutif/de direction (ou comité similaire) formalisé ► Politiques RH pour attirer, retenir et motiver le personnel ► Cadre de planification de la relève des personnes clés 	<ul style="list-style-type: none"> ► Un conseil d'administration ► Les procédures du conseil d'administration assurent l'efficacité des réunions et la participation de tous les administrateurs ► La politique de planification de la relève a été approuvée par le conseil
C Gouvernance des risques et contrôles internes	<ul style="list-style-type: none"> ► Fonctions comptables, de gestion de trésorerie et fiscales de base ► Les sources de trésorerie, les comptes bancaires sont distincts de ceux du ou des fondateurs ► Compréhension de base des exigences réglementaires et de la conformité 	<ul style="list-style-type: none"> ► Principes de base de la conduite des affaires ► Identification des risques de base, y compris les risques liés aux personnes clés ► Processus en place pour les paiements, les registres et les déclarations d'impôt ► Contrôle de la gestion de la trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> ► Code d'éthique et de conduite des affaires détaillé ► Objectifs, planification stratégique, indicateurs de performance clés, budget et responsabilités clairs ► Un directeur financier professionnel ► Fonction d'audit interne sommaire ► Politiques et procédures de contrôle et d'atténuation des risques stratégiques et opérationnels ► Les unités d'affaires ont des pouvoirs, liens hiérarchiques et lignes directrices clairs. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Systèmes de contrôle interne efficaces (par ex., fondés sur le COSO) ► Auditeurs externes indépendants ► Enregistrement et communication rapides et sécurisés des ventes et des comptes
D Divulgence et transparence	<ul style="list-style-type: none"> ► Élaboration de comptes financiers simplifiés ► Les mêmes informations et données financières sont utilisées à toutes fins 	<ul style="list-style-type: none"> ► Le rapprochement mensuel des comptes bancaires est communiqué à tous les fondateurs ► Le(s) fondateur(s), les actionnaires et les administrateurs reçoivent périodiquement des informations financières et non financières cohérentes ► Le profil public de l'entreprise a été développé 	<ul style="list-style-type: none"> ► États financiers établis selon les normes comptables nationales ► Identification d'une personne-ressource pour le partage de l'information ► Les décisions clés sont formellement communiquées à l'ensemble du personnel ► Des rapports de performance simplifiés sont présentés aux conseillers extérieurs ► Les principales informations non financières sont rendues publiques 	<ul style="list-style-type: none"> ► Rapports financiers des PME conformes aux IFRS ou aux GAAP des États-Unis (si elles ont ou recherchent des investisseurs étrangers) ► États financiers vérifiés par un cabinet d'audit reconnu ► Rapports financiers trimestriels et rapports de performances détaillés fournis aux investisseurs ► Un rapport annuel (ou équivalent) est produit. Les actionnaires peuvent obtenir des informations sur demande
E Actionnariat	<ul style="list-style-type: none"> ► Le rôle et les responsabilités du (des) fondateur(s) sont clairement établis ► Compréhension globale du rôle de chaque membre de la famille fondatrice ► Mécanisme de règlement des différends entre actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> ► La différence entre les questions non familiales et les questions familiales est reconnue ► Connaissance du plan de succession de la famille ► Assemblées générales annuelles des actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> ► Distinction claire entre les rôles du (des) fondateur(s), des membres de la famille et des responsables opérationnels ► Profil de carrière clair pour les cadres non membres de la-famille ► Plan de succession familial ► Les assemblées annuelles des actionnaires comportent des discussions sur les principales décisions prises, les dividendes et les plans. 	<ul style="list-style-type: none"> ► Politiques et mécanismes pour réglementer la participation à l'actionnariat, le recrutement et les autres avantages des membres de la famille ► Tous les actionnaires sont régulièrement informés de la politique, de la stratégie et des résultats de l'entreprise ► Mécanisme de règlement des différends en matière de gouvernance

* Certaines juridictions exigent un conseil d'administration lors de l'enregistrement de la société. De tels conseils d'administration sont souvent de pure forme. Cette Matrice ne présume pas du fonctionnement effectif du conseil d'administration avant l'étape 4.

- ▶ les recommandations sont cumulatives pour chaque domaine – elles s'appuient sur les actions des étapes précédentes ;
- ▶ le contenu des cinq domaines de gouvernance pour chaque étape est conçu de façon à être interdépendant et à se renforcer mutuellement. Une entreprise évolue dans la Matrice colonne par colonne. Il est important que l'entreprise parcoure les cinq domaines de chaque étape avant de passer à l'étape suivante, afin de bien gérer les risques inhérents à chaque étape.
- ▶ Le tableau est généralisé à tous les marchés et types d'entreprises. Sa pertinence peut varier selon les entreprises. Faites appel à votre jugement ou à des services de conseil professionnels pour déterminer les recommandations pertinentes pour votre entreprise.
- ▶ La Matrice reconnaît que la famille des fondateurs est un facteur important à prendre en compte, que la PME se considère ou non comme une entreprise familiale.
- ▶ Certaines des questions abordées dans la Matrice, en particulier aux étapes 1 à 3, concernent davantage la gestion que ce que l'on entend traditionnellement par « gouvernance ». C'est voulu. Certaines questions relatives à la gestion doivent être réglées en amont afin de permettre une mise en œuvre efficace de la gouvernance. C'est ce que l'on pourrait appeler les questions de « pré-gouvernance ».

Pour illustrer la nature cumulative des pratiques recommandées, examinons le principal domaine de gouvernance **A. Culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance**.

Sous ce thème, une PME de l'étape 3 envisagerait les pratiques exemplaires suivantes (en s'appuyant sur les deux étapes précédentes) : adoption de statuts ; identification des fonctions essentielles ; recrutement de personnel aux postes clés ; adoption de l'organigramme, des politiques clés et des principes fondamentaux de l'entreprise ; désignation d'un champion de la gouvernance ; élaboration des termes de référence des postes clés ; documentation des processus clés ; et adoption d'un calendrier des activités de l'entreprise.

De plus, étant donné que les domaines de la gouvernance sont interdépendants, ces pratiques destinées à améliorer la **culture et l'engagement en faveur de la bonne gouvernance** doivent s'accompagner des pratiques connexes pour les quatre autres domaines de la gouvernance. Par exemple, une entreprise à l'étape 3 aura une délégation accrue (**B. Prise de décision et contrôle stratégique**), qui devra être appuyée par de meilleurs contrôles internes (**C. Gouvernance des risques et contrôles internes**) pour assurer une responsabilisation efficace.

À SUIVRE : Le chapitre 3 explicite la Matrice de gouvernance des PME. Il fournit une explication détaillée de chaque thème de la gouvernance et traite plus en détail des mesures recommandées.



Chapitre 3

Principaux domaines et pratiques
exemplaires en matière de gouvernance

3. Principaux domaines et pratiques exemplaires en matière de gouvernance

A la fin de ce chapitre, vous serez mieux à même de :

- ▶ comprendre les principaux domaines de la gouvernance et les concepts qui s'y rapportent ;
- ▶ comprendre les pratiques de gouvernance appropriées à chaque étape de votre entreprise.

LE PRÉSENT CHAPITRE examine certains concepts et pratiques de la gouvernance présentés dans la Matrice de gouvernance des PME d'IFC (**voir le tableau 2.2 à la page 25**). Ces pratiques exemplaires fournissent les bases d'un plan d'action. Les propriétaires de PME seront en mesure de voir quels sont les éléments manquants ou en retard et pourront planifier les mesures nécessaires pour créer une PME plus résiliente en vue d'une bonne gouvernance.

REMARQUE : L'annexe du présent manuel fournit des feuilles de travail à l'appui de ce processus.



Culture et engagement en faveur de bonne gouvernance

« La bonne gouvernance d'entreprise est une question d'« honnêteté intellectuelle » et ne se limite pas au respect de règles et de règlements ; les capitaux vont aux entreprises qui pratiquent ce type de bonne gouvernance. »

— Mervyn King, Président, Rapport King sur la gouvernance d'entreprise

Étape 1 DÉMARRAGE D'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identification des fonctions essentielles ▶ Adoption des statuts 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Postes clés pourvus ▶ Organigramme, principales politiques et énoncé des principes de base 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Champion de la gouvernance ▶ Termes de référence pour les postes clés ▶ Processus de base documentés ▶ Un calendrier d'événements de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan d'action pour la gouvernance ▶ Fonction de secrétaire général ▶ Dispositions statutaires en matière de gouvernance d'entreprise

Le propriétaire de PME doit démontrer que la gouvernance d'entreprise est importante et fait partie intégrante du développement durable de l'entreprise. Cela devrait se faire en s'attaquant aux sujets suivants :

- ▶ **Connaissance de la bonne gouvernance par le propriétaire et engagement de ce dernier en sa faveur**
- ▶ **Structure organisationnelle appropriée**
- ▶ **Politiques et processus clés**

La prise de conscience et l'engagement des propriétaires commence par la démonstration qu'ils sont prêts à respecter les règles par une formalisation initiale de l'entreprise à l'étape 1. À mesure que l'entreprise se

complexifie, l'accent est mis sur la formalisation des processus et sur l'établissement d'une vision et d'une culture appropriée pour l'entreprise.

De même, la structure organisationnelle peut être très informelle à l'étape du démarrage, puis se transformer en une structure formelle dont les pouvoirs et responsabilités sont définis par des politiques et processus appropriés.

Connaissance et engagement de la part des propriétaires

Le succès ou l'échec ultime de l'entreprise dépend énormément de la façon dont le propriétaire acquiert les

compétences nécessaires et ajuste ses priorités à mesure que l'entreprise se développe. Voici quelques facteurs qui peuvent y contribuer (Churchill et Lewis, 1983) :

- ▶ Les *objectifs du propriétaire* passent de l'ambition personnelle à la durabilité et à la rentabilité.
- ▶ Les *capacités opérationnelles du propriétaire* passent de la gestion directe de tous les aspects opérationnels à leur supervision et à leur contrôle.
- ▶ La *capacité de gestion du propriétaire* passe du commandement et du contrôle au leadership.
- ▶ La *vision du propriétaire* passe du court terme à la capacité de concilier les stratégies à long terme avec les contraintes de mise en œuvre.

À mesure que l'entreprise franchit les étapes, le caractère dynamique de ces contraintes de gestion devient évident.

Habituellement, dans une PME à l'étape 1, le propriétaire est l'entreprise. Le fondateur est à la fois un entrepreneur visionnaire et un homme à tout faire, opérant avec peu ou pas de procédures formelles et avec le soutien de sa famille, de ses amis et de quelques employés dévoués. Les entreprises en démarrage sont fondées sur les rêves et les talents du propriétaire : la capacité de vendre, de produire, d'inventer, d'innover ou de créer. La capacité du propriétaire de déléguer n'est pas une priorité.

Si la vision du propriétaire et les conditions sont bonnes, l'entreprise connaîtra une croissance. À mesure que l'entreprise continuera de se développer, le niveau de complexité augmentera également, ce qui obligera le propriétaire à accroître le niveau d'aptitudes et de compétences du personnel. Au bout d'un moment, les aptitudes et les compétences du personnel égaleront, voire dépasseront celles du propriétaire.

Au cours de cette croissance, le propriétaire doit opérer une transition : passer de « faire le travail » à fournir le leadership entrepreneurial stratégique et « faire faire le travail » par d'autres. Le propriétaire doit se rendre compte que l'entreprise a pris de l'ampleur et doit apprendre à

déléguer à des spécialistes et à d'autres responsables, à accepter les conseils de personnes de l'extérieur et à rendre le processus décisionnel plus collégial. En fait, l'incapacité de nombreux propriétaires à *lâcher prise* et à commencer à *gérer et à déléguer* est l'une des principales raisons pour lesquelles beaucoup d'entreprises échouent ou stagnent avant d'atteindre l'étape 3.

Cette évolution du rôle du propriétaire de l'entreprise, qui passe de la gestion opérationnelle à la direction stratégique, exige qu'il crée et habilite les organes de gestion et de gouvernance appropriés (**voir la section *Prise de décision et contrôle stratégique, à partir de la page 37***), et qu'il appuie la professionnalisation de l'entreprise en élaborant sa structure organisationnelle, ainsi que les politiques et processus appropriés.

Structure organisationnelle

Les structures organisationnelles varient considérablement selon le domaine d'activité, le secteur et de nombreux autres facteurs. Voici deux principales situations organisationnelles qui permettent aux PME de s'assurer une évolution réussie :

- ▶ les entreprises passent de structures organisationnelles fluides et très centralisées à des entreprises bien définies et décentralisées avec des rôles, des responsabilités, des voies hiérarchiques et des pouvoirs clairement définis ;
- ▶ les processus cessent d'appuyer des équipes multitâches pour appuyer des fonctions spécialisées définies, ainsi que la collaboration entre elles.

Au cours des dernières années, le domaine de la recherche en structures organisationnelles a évolué et a avancé plusieurs propositions novatrices pour aider les entreprises à améliorer leur performance. Ce manuel étant consacré à la gouvernance d'entreprise, nous mettons l'accent sur un facteur : la nécessité de désigner un champion de la gouvernance dédié et chargé d'établir et de gérer les politiques et les systèmes de bonne gouvernance.

Aux premières heures d'une PME, le propriétaire-directeur général doit jouer ce rôle de champion, surtout lorsqu'il s'agit d'amener le personnel à prendre conscience de l'importance de la bonne gouvernance et d'énoncer les principes clés de la conduite des affaires. Toutefois, à mesure que les entreprises se rapprochent de l'étape 3, ce rôle exigera de plus en plus d'expertise spécialisée et de compétences administratives. C'est à ce moment-là qu'il convient de nommer un cadre dédié ou le juriste de l'entreprise pour remplir cette fonction.

Au passage de la société à l'étape 4, un poste à temps plein de champion de la gouvernance pourrait se justifier. Ce poste est généralement appelé **secrétaire général** (ou encore secrétaire du conseil de direction, professionnel de la gouvernance ou administrateur délégué sur certains marchés).

Les fonctions du secrétaire général sont très variées et comprennent généralement les tâches suivantes :

- ▶ **secrétaire** : il rédige le compte-rendu des réunions du conseil d'administration ;
- ▶ **responsable de la conformité (facultatif)** : il s'assure que l'entreprise se conforme à toutes ses exigences légales et réglementaires ;
- ▶ **conseiller et confident du conseil d'administration** en général et de chaque administrateur, y compris le président, sur toutes les questions de gouvernance. Le secrétaire général doit fournir des conseils sur de nombreuses questions, y compris, entre autres, la conduite des réunions, la relève du conseil d'administration, la nomination et la révocation des administrateurs, les conflits d'intérêts et les tendances en matière de gouvernance ;
- ▶ **éducateur et leader de la gouvernance** : il est le chef de file sur les questions de gouvernance, notamment en veillant à ce que les cadres de gouvernance soient adéquats. De concert avec le président du conseil d'administration, le secrétaire général doit s'assurer de la bonne intégration des nouveaux administrateurs dans l'organisation et de l'existence d'un programme

de formation professionnelle continue adéquat et pertinent pour les administrateurs ;

- ▶ **agent de liaison entre le conseil d'administration et la direction** : le secrétaire général occupe une position unique, qui lui permet de faciliter la circulation de l'information entre le conseil d'administration et la direction. Par exemple, le secrétaire général encadre la direction dans sa façon de répondre aux attentes du conseil d'administration en matière d'information et à se comporter de façon convenable au sein d'un conseil d'administration. Le secrétaire général joue également un rôle clé dans la communication de l'information du conseil d'administration à la direction ;
- ▶ **relations avec les actionnaires et les autres parties prenantes** : le secrétaire général joue un rôle central dans la communication et la formation, en particulier dans le cadre des assemblées générales annuelles. Le secrétaire général peut également être chargé des relations avec d'autres parties prenantes, y compris avec les principaux régulateurs.

Politiques et processus clés

La plupart des recommandations de politiques et de processus en matière de gouvernance⁹ portent sur des sujets précis, tels que les ressources humaines, les contrôles internes, la prise de décision, etc., et seront examinées dans les sections pertinentes du présent chapitre. Au titre des politiques et processus clés, les pratiques décrites ci-dessous se focalisent sur les éléments suivants :

- ▶ sensibiliser l'ensemble de l'entreprise, les actionnaires, les salariés et les autres parties prenantes à l'engagement en faveur d'une bonne gouvernance, au moyen des documents clés de l'entreprise, tels que les statuts et les documents internes ;

⁹ L'ACCA a mis au point un outil en ligne utile et gratuit pour aider les entreprises à harmoniser leurs politiques et processus avec la vision et la stratégie de l'organisation. L'outil Culture-Gouvernance de l'ACCA est disponible sur <https://bit.ly/2CHBtcB>.

- ▶ respecter des normes éthiques élevées dans la conduite des affaires, en montrant le bon exemple au sommet et en diffusant une culture de l'éthique dans toute l'entreprise ; et
- ▶ appuyer une structure opérationnelle de plus en plus décentralisée en veillant à l'existence de mécanismes et de processus de communication appropriés pour le partage de l'information entre les unités et les départements.



Pratiques exemplaires : culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance

Nous présentons ci-dessous les pratiques exemplaires communes à chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant les catégories suivantes énoncées plus haut :

- ▶ **connaissance et engagement de la part des propriétaires ;**
- ▶ **structure organisationnelle ;**
- ▶ **politiques et processus clés.**

Il est à noter que ces pratiques sont cumulatives : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Certaines recommandations peuvent être mises en œuvre plus efficacement à différentes étapes, selon les circonstances, ou peuvent être mises en œuvre au fil de l'évolution de l'entreprise. C'est à vous de juger du meilleur timing pour votre entreprise.



Étape 1 : DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Connaissance et engagement de la part des propriétaires

Enregistrez officiellement l'entreprise auprès des autorités compétentes (en tant qu'entreprise ou entrepreneur unique) pour assurer la séparation entre l'entreprise et la personne.

Structure organisationnelle

Identifiez les fonctions essentielles de l'entreprise et répartissez-les entre les membres de votre équipe multitâche. À cette étape initiale, l'entreprise est trop petite pour des divisions et des départements distincts, mais il est important d'en identifier les fonctions essentielles à gérer, telles que les finances, les ressources humaines, le marketing et l'administration. Le fait d'attribuer la responsabilité de ces fonctions aux membres de l'équipe accroît la responsabilisation et facilite une communication claire.

Politiques et processus clés

Adoptez des statuts et toute autre politique pertinente jugée nécessaire pour fournir une structure minimale permettant de réglementer la répartition des tâches.



Étape 2 : CROISSANCE ACTIVE

Connaissance et engagement de la part des propriétaires

Élaborez un énoncé de vision, de mission et de valeurs fondamentales simple et communiquez-le au personnel. Faites participer vos employés à l'élaboration de ce document, afin qu'ils se sentent vraiment partie prenante de l'entreprise et de son avenir. Cet énoncé sera également important pour motiver votre personnel, en particulier la haute direction (**voir Maximiser les facteurs de motivation à la page 50**), et pour établir un système de contrôles internes efficace (**voir Éléments des contrôles internes à la page 59**).

Structure organisationnelle

Assurez-vous que les fonctions essentielles nécessaires à la croissance de l'entreprise ont été pourvues par le recrutement direct ou la sous-traitance.

Élaborez des descriptions de poste claires. N'oubliez pas d'inclure les responsabilités managériales ou hiérarchiques – déterminez si ce poste a des subordonnés immédiats, ainsi que sa place dans l'organigramme de l'entreprise, et assurez-vous que sa description est claire en ce qui concerne la reddition des comptes (produits/résultats).

Définissez, documentez et communiquez à tout le personnel la structure organisationnelle, y compris les rapports hiérarchiques. Partagez cette information avec le personnel dans le cadre du processus d'intégration des nouveaux employés. Les changements ayant un impact majeur sur la situation de certains employés doivent leur être communiqués individuellement.

Politiques et processus clés

Élaborez ou améliorez les politiques de base, le cas échéant, pour réglementer l'autorité ou la fonction. Ces politiques sont des éléments clés d'un système efficace de contrôles internes (**voir Éléments des contrôles internes à la page 59**). En ce qui concerne les politiques et les processus, les gestionnaires doivent avoir la responsabilité continue de contrôler les pratiques des employés placés sous leur supervision directe. Élaborez un processus d'échange périodique avec les gestionnaires pour évaluer l'efficacité du processus de contrôle et évaluer les pratiques des employés. Au besoin, prenez des mesures correctives pour améliorer les politiques et processus ou les pratiques.



Étape 3 : DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Connaissance et engagement de la part des propriétaires

Signalez l'intention d'élaborer une gouvernance efficace en discutant de son importance avec les responsables et le personnel. Pour qu'une entreprise puisse pratiquer la bonne gouvernance, chacun doit être impliqué. Il est également essentiel que le cap soit fixé au sommet, par le biais des politiques, des actions et de la communication. En réunion, prenez le temps de parler de la bonne gouvernance et de ses avantages – pour accroître la prise de conscience et l'engagement à mettre en œuvre des pratiques exemplaires.

Expliquez et communiquez régulièrement la vision à long terme de l'entreprise. Elle éclairera les décisions de gestion, guidera la planification stratégique et servira de facteur de motivation pour le personnel.

Structure organisationnelle

Nommez une personne responsable de l'amélioration des pratiques de gouvernance et de la conformité. Il peut s'agir d'un poste à temps plein (secrétaire général) ou une fonction à temps partiel pour l'un des dirigeants ou un juriste.

Effectuez des bilans périodiques pour évaluer la structure organisationnelle et hiérarchique de l'entreprise. La croissance organique des PME peut nécessiter que ces bilans soient plus fréquents. Incluez ces examens dans le processus de révision stratégique et veillez à ce que tout changement soit communiqué au personnel en temps opportun.

Politiques et processus clés

Documentez et évaluez régulièrement l'efficacité des processus essentiels (comptabilité, approvisionnement, etc.). Déterminez s'il est judicieux de nommer une personne pour contrôler formellement, au niveau de l'ensemble de l'entreprise, le respect des politiques et des processus. Établissez un processus de communication formel entre la personne responsable du contrôle et le reste de l'entreprise, à savoir les responsables, les dirigeants et les propriétaires.

Commencez à produire un calendrier simple des événements de l'entreprise (réunions d'équipe, participation des représentants de l'entreprise à des conférences et forums publics, etc.).



Étape 4 : EXPANSION DE L'ENTREPRISE

Connaissance et engagement de la part des propriétaires

Créez la fonction de secrétaire général afin de rendre plus efficace le travail du conseil d'administration, d'aider le conseil d'administration à améliorer les pratiques de gouvernance et la conformité, et d'organiser des assemblées annuelles des actionnaires.

Structure organisationnelle

Créez un conseil d'administration pour qu'il remplisse les principales fonctions de conseil stratégique et de surveillance. **(Voir Conseil d'administration, page 41.)**

Politiques et processus clés

Élaborez un plan d'action comprenant des mesures explicites, un calendrier et des responsabilités pour améliorer la gouvernance.

Formalisez les dispositions relatives à la gouvernance, avec la participation de tous les actionnaires et des principales parties prenantes. Incluez ces dispositions dans les statuts, la convention d'actionnaires et le guide de l'employé. (Également appelé règlement du personnel, le manuel de l'employé est remis par l'entreprise à tous les employés et comprend généralement des informations sur la culture, les politiques et les procédures de l'entreprise.)

B

Prise de décision et contrôle stratégique

« Cela n'a pas de sens de recruter des gens intelligents et de leur dire quoi faire ; nous recrutons des gens intelligents pour qu'ils puissent nous dire quoi faire. »

— Steve Jobs

Étape 1 DÉMARRAGE D'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recours à des conseillers externes informels* ▶ Le(s) fondateur(s) prennent des décisions en concertation individuelle avec les cadres supérieurs ▶ Les limites d'autorisation du personnel clé 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conseillers externes approchés formellement ▶ Décisions clés prises collectivement avec les cadres supérieurs ▶ Limites des délégation de pouvoir de signature formalisées ▶ Priorités en matière de personnel déterminées ▶ Plan de continuité des activités pour le DG et personnes clés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des conseils extérieurs continus et structurés sont sollicités ▶ Discussions dans l'entreprise sur la stratégie, le financement, la dotation en personnel ▶ Comité exécutif/de direction (ou comité similaire) formalisé ▶ Politiques RH pour attirer, retenir et motiver le personnel ▶ Cadre de planification de la relève des personnes clés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un conseil d'administration ▶ Les procédures du conseil d'administration assurent l'efficacité des réunions et la participation de tous les administrateurs ▶ La politique de planification de la relève a été approuvée par le conseil

* Certaines juridictions exigent un conseil d'administration lors de l'enregistrement de la société. Ces conseils d'administration sont souvent de pure forme. Cette matrice ne présume pas de leur fonctionnement effectif avant l'étape 4.

Cette section traite de la gérance stratégique de l'entreprise et du rôle de la prise de décision dans la détermination de son avenir :

- ▶ **Prise de décisions par la direction**
- ▶ **Conseillers/comité consultatif**
- ▶ **Conseil d'administration**
- ▶ **Planification de la relève**
- ▶ **Planification des ressources humaines**

Les PME doivent passer progressivement d'une prise de décision hautement *centralisée* (le propriétaire) à l'étape 1 à une prise de décision plus *décentralisée et concertée*, en s'appuyant sur une équipe de direction professionnelle et sur des *conseillers extérieurs* (ou un *comité consultatif*) de confiance. Par la suite, certains conseillers peuvent être invités à siéger au *conseil d'administration*, formé à l'étape 4, pour orienter et encadrer l'équipe de direction.

En même temps, les propriétaires doivent veiller à ce que l'entreprise possède la « profondeur » d'expertise nécessaire pour la mener vers l'avenir. Pour ce faire, il faut élaborer des politiques appropriées en matière de ressources humaines, y compris des plans de relève. Ces politiques doivent passer de

la focalisation sur la satisfaction des besoins opérationnels immédiats et l'assurance de la continuité des activités (aux étapes initiales) à l'adoption d'approches globales en matière de ressources humaines pour soutenir le développement stratégique de l'entreprise (à partir de l'étape 3).

Prise de décisions par la direction

À l'étape du démarrage, il est courant qu'un fondateur ou un directeur général de PME soit le seul décideur – ou qu'un ou deux membres de confiance ou personnes extérieures soient consultés occasionnellement. Ce processus de décision concentré peut être justifié à cette étape, où le fondateur est en train d'établir la vision de l'entreprise. Toutefois, il est fort probable que les décisions prises ne soient pas optimales, surtout en raison de divers préjugés personnels et d'une perspective et d'une expertise limitées.

Le mode de prise de décision doit évoluer avec l'entreprise. Les leaders accomplis non seulement donnent à des responsables talentueux les moyens d'exceller dans leur domaine de responsabilité directe, mais ils les encouragent également à travailler en équipe.

Délégation : à mesure que l'entreprise grandit, une délégation efficace devient de plus en plus importante. Les recherches montrent que l'incapacité d'un fondateur à déléguer est l'un des obstacles les plus courants à la croissance d'une PME vers une plus grande entreprise.

Une enquête Gallup de 2014 sur la performance de 143 directeurs généraux issus d'un échantillon des 500 entreprises à la croissance la plus rapide aux États-Unis a révélé que les directeurs généraux ayant un fort talent de délégation affichaient un taux de croissance moyen sur trois ans de 112 % supérieur à celui des directeurs généraux ayant un faible talent en matière de délégation (Bharadwaj-Badal et Ott 2015). **(Pour accéder aux conseils de Gallup sur une délégation efficace des pouvoirs, voir l'encadré 3.1.)**

Prise de décision concertée : à mesure que l'entreprise devient plus professionnelle et se dote d'une équipe de

gestion compétente, ce qui se produit habituellement vers la fin de l'étape 2, il devient opportun de commencer à élaborer une approche plus concertée de la prise de décision.

Certains des avantages d'un mode de prise de décision concertée sont liés aux effets positifs de la synergie.

La combinaison des talents et de l'expérience d'un certain nombre de personnes – aux points de vue variés sur une question – peut mener à des solutions de rechange qui pourraient ne jamais se réaliser avec une personne travaillant seule. En plus, lorsqu'une équipe aborde un problème et trouve une solution ensemble, la décision finale est mieux comprise et mieux acceptée.

L'approche collaborative favorise également un sentiment d'objectif commun et d'engagement envers l'organisation, car tous les membres de l'équipe de direction ont leur mot à dire dans l'orientation future de l'entreprise.

Un bon mécanisme pour la mise en œuvre d'une telle prise de décision dans l'entreprise est un comité exécutif (également appelé EXCOM ou comité de direction). Ses principaux membres comprennent habituellement le directeur ou le fondateur, le directeur financier, le directeur des produits/services, le directeur du marketing et des ventes, et le directeur administratif et des ressources humaines. Les invités occasionnels, au besoin, peuvent comprendre des spécialistes techniques clés, des fonctions liées au contrôle interne, des conseillers et des experts extérieurs, ainsi que des adjoints ou des suppléants temporaires de responsables clés (pour planifier la relève).

Le comité exécutif évolue généralement au fil des étapes du développement des PME : à l'étape 2, un groupe de cadres supérieurs se forme et se réunit périodiquement pour discuter des questions opérationnelles courantes. (Les questions stratégiques peuvent être abordées de temps à autre, mais ces discussions sont généralement non structurées et non planifiées.) Cela prend la forme de séances d'information opérationnelles, qui ont lieu en général toutes les semaines. La plupart des entreprises organisent des réunions de ce genre.

Encadré 3.1 : Les qualités d'un bon délégant

Voici les qualités des leaders qui ont un fort talent délégatoire :

- ▶ Ils sont disposés à lâcher le contrôle et à confier des tâches à d'autres. Cela leur permet de se concentrer sur les activités qui rapportent le plus de bénéfices à l'entreprise.
- ▶ Ils développent les capacités de l'équipe en utilisant une approche basée sur les forces. Ils prennent le temps de comprendre ce que leurs employés font naturellement le mieux, puis les positionnent de façon à ce qu'ils puissent assumer les tâches dans lesquelles ils sont le plus susceptibles d'exceller.
- ▶ Ils veillent à ce que les employés aient tout ce dont ils ont besoin pour faire leur travail. Ils fournissent aux employés des outils, des ressources, de la formation et des possibilités d'apprendre ; ils se soucient réellement de la croissance de chaque employé.
- ▶ Ils se focalisent sur les résultats, pas sur les processus. Ils établissent des attentes claires sur tout, du calendrier au budget en passant par les produits à livrer, puis ils surveillent les progrès.
- ▶ Ils encouragent les nouvelles idées et approches pour atteindre les objectifs. Ils favorisent l'appropriation psychologique et la collaboration entre les employés en leur accordant l'autonomie nécessaire pour atteindre leurs objectifs.
- ▶ Ils communiquent fréquemment avec les employés. Ils font part de leur sentiment sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Source : Résumé de Bharadwaj-Badal et Ott (2015).

À l'étape 3, le comité exécutif est formalisé en tant qu'organe de direction avec un ordre du jour, des procédures, des pouvoirs, etc. En l'absence d'un conseil d'administration, le comité prend les décisions stratégiques et opérationnelles. À l'étape 4, un conseil d'administration formel assume le rôle du contrôle stratégique, avec la participation du comité exécutif.

Cette progression permet à l'entreprise de faire évoluer son approche stratégique de la réalisation de la vision large du fondateur à l'étape 1 vers la poursuite de stratégies opportunistes à l'étape 2, et vers une réflexion stratégique délibérée et institutionnalisée aux étapes 3 et 4.

Le mode de prise de décision du comité exécutif varie considérablement d'une entreprise à l'autre, voire d'une décision à l'autre au sein d'une même entreprise. Le directeur général demeure le principal décideur, mais il peut choisir de consulter ses collègues sur certaines décisions. Pour les décisions concernant des domaines où d'autres ont une meilleure expertise ou pour lesquels l'engagement total de chacun est important, le directeur général peut choisir de prendre ses décisions par consensus ou par vote majoritaire. Avec le temps, les bons comités exécutifs élaborent des règles de prise de décision formelles pour différents types de secteurs d'activité, afin de clarifier les attentes, les pouvoirs et les responsabilités.



CONSEIL : Normalement, les réunions de direction hebdomadaires sont consacrées aux questions opérationnelles urgentes et l'on a peu de temps à consacrer aux sujets d'importance *stratégique* – trop de cibles mobiles à atteindre, trop d'urgences à résoudre. Par conséquent, des dispositions spéciales doivent être prises pour les réunions de stratégie. Certaines entreprises organisent tous les trois à six mois des réunions spéciales du comité exécutif, consacrées exclusivement aux questions stratégiques. Elles peuvent même modifier le cadre de ces réunions (lieu, heure) pour casser la routine. Par exemple, il peut s'agir de *retraites stratégiques* qui se tiennent en dehors des locaux de l'entreprise.

Conseillers/comité consultatif

Des conseillers extérieurs (collègues entrepreneurs de confiance, mentors) peuvent être très utiles aux premiers stades du développement des PME. Ils peuvent fournir une expertise qui fait défaut à l'entreprise dans certains domaines, des conseils impartiaux et des perspectives extérieures exemptes de conflits d'intérêts, ainsi que de nouvelles relations d'affaires.

Lorsque la loi ou les investisseurs obligent les entreprises à créer des conseils d'administration formels, les entrepreneurs ont tendance, au début, à créer des conseils d'administration sous contrôle. Ces derniers n'exercent pas la surveillance et ne fournissent pas les conseils indépendants souhaités. Cela conduit souvent à la formation d'un groupe consultatif (pour combler le vide), qui coexiste ensuite avec le conseil d'administration inefficace.

Même si des conseillers individuels offrent plus de souplesse et exigent moins de ressources, il est plus avantageux d'avoir un comité consultatif plus formel aux étapes intermédiaires de développement (étapes 2 et 3) :

- il est plus facile d'attirer des spécialistes de haut niveau : « membre du comité consultatif » sonne plus prestigieux que « conseiller » ;

- un groupe renforce la structure et la discipline du processus et permet d'exploiter le pouvoir de la synergie ;
- un conseil consultatif est une solution très souple : cela peut être une institution provisoire ou à long terme ;
- le conseil consultatif est un moyen sûr de tâter le terrain avant de mettre en place un conseil d'administration à proprement parler.

La taille la plus pratique pour un conseil consultatif est de trois à cinq membres. Les personnes ayant un conflit d'intérêts *ne doivent pas* faire partie de ce conseil consultatif. Il peut s'agir de fournisseurs l'entreprise, de membres de la famille ou d'amis n'ayant aucune expertise pertinente à offrir, ou de prestataires de services de l'entreprise, comme des banquiers, des avocats, des vérificateurs externes et des consultants.

Dans la plupart des pays, les membres d'un conseil consultatif n'assument pas la responsabilité juridique des opérations, car les actionnaires conservent le contrôle total du type et de la quantité des informations que la société peut partager, et de la manière d'utiliser les conseils donnés par le conseil consultatif. Le conseil consultatif doit établir des processus de réunion efficaces, semblables à ceux décrits ci-dessous pour le conseil d'administration.

Les membres du conseil consultatif peuvent fournir leurs services gratuitement. Toutefois, l'entreprise doit envisager de les rémunérer, car cela attirera de meilleurs candidats et les incitera mieux à apporter leur contribution active. Il peut s'agir d'honoraires annuels fixes plus une indemnité de participation à chaque réunion, avec la possibilité de les consulter sur des diverses questions entre les réunions.



CONSEIL : Comment différencier le besoin d'engager une société de conseil de celui d'avoir un conseil consultatif ? Le recours à une société de conseil est généralement considéré comme un moyen permettant à l'entreprise de déceler un problème précis, de trouver une solution et (souvent) de mettre en œuvre cette solution. Les avis émis ne sont pas toujours totalement impartiaux, car, selon le cas, ils pourraient avoir une incidence sur les

honoraires des consultants. Un exemple typique : une société de conseil accompagne une entreprise dans le cadre d'une fusion-acquisition, puis elle est de nouveau engagée pour l'aider à mettre en œuvre cette même fusion-acquisition. Par contre, un conseil consultatif aide à déceler les problèmes et peut fournir des recommandations générales, puis indiquer à l'entreprise vers qui se tourner pour une aide plus poussée. De plus, les rapports avec un comité consultatif entrent généralement dans le cadre d'une relation à long terme et ne sont pas affectés par des conflits d'intérêts. En fin de compte, le recours à une société de conseil et la mise en place d'un comité consultatifs ne s'excluent pas mutuellement, mais sont plutôt complémentaires.

Conseil d'administration

Un conseil d'administration formel est le moyen ultime de solliciter une expertise extérieure, d'établir une stratégie et de renforcer la fonction de contrôle de gestion. C'est aussi un outil important pour les propriétaires de PME qui prévoient de renoncer à la gestion active – afin de professionnaliser davantage l'entreprise ou de la transmettre à la nouvelle génération. En devenant président du conseil d'administration, le fondateur peut avoir un apport stratégique et conserver le contrôle de l'entreprise sans avoir à être gêné par les activités quotidiennes.

Fonction du conseil d'administration : les conseils d'administration remplissent deux fonctions principales (Monks et Minow 2014) :

- ▶ *Supervision et contrôle*, y compris, entre autres attributions :
 - examiner et approuver les normes, politiques et plans financiers de l'entreprise ;
 - élire et révoquer les membres de la haute direction, en particulier le directeur général ;
 - garantir une succession de qualité à la direction ;
 - examiner les résultats (en les comparant à la philosophie et aux objectifs généraux de l'entreprise, ainsi qu'à ceux de la concurrence) ;

- évaluer la haute direction ;
- s'assurer que l'entreprise dispose de systèmes adéquats pour les contrôles internes, la gestion des risques et la conformité.
- ▶ *Orientation et conseil stratégiques*, y compris, entre autres attributions :
 - examiner et approuver la stratégie de l'entreprise chaque année ;
 - examiner et approuver les objectifs à long terme de l'entreprise ;
 - s'assurer que la capacité organisationnelle et la planification de la main-d'œuvre sont à la hauteur des exigences des objectifs à long terme ;
 - examiner et approuver la répartition du capital de la société.

Les données empiriques suggèrent que, pour la plupart des PME, *l'orientation et le conseil stratégique* sont plus importants lorsque l'entreprise est relativement petite, parce que le propriétaire est très engagé dans les opérations et peut donc estimer qu'aucune aide extérieure n'est nécessaire pour la supervision et le contrôle. Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, la fonction de supervision et de contrôle devient plus importante.

Structure du conseil d'administration : il existe deux principaux types de conseils d'administration :

- ▶ Les *conseils d'administration à un niveau (ou unitaires)* sont composés d'administrateurs non exécutifs et de membres de l'équipe de direction, le plus souvent le directeur général, le directeur des opérations et le directeur financier, qui sont alors appelés administrateurs exécutifs. Cette structure de gouvernance peut faciliter un leadership fort et une prise de décision efficace. En revanche, la présence de membres de la direction au conseil d'administration le rend moins indépendant, surtout en ce qui a trait à sa fonction principale de supervision.
- ▶ Les *conseils d'administration à deux niveaux* se composent d'organes de supervision et de gestion distincts. Le premier est communément appelé conseil de surveillance et le second conseil de gestion. Dans ce

système, la gestion quotidienne de la société incombe de jure au conseil de gestion, qui est ensuite supervisé par un conseil de surveillance se focalise sur la stratégie à long terme de la société (il est élu par l'assemblée des actionnaires et lui rend compte). Les conseils de surveillance et de gestions ont des compétences distinctes ; leur composition respective ne peut être mixte. Par exemple, les membres du conseil de gestion ne peuvent pas siéger au conseil de surveillance et vice versa. L'avantage du système à deux niveaux est l'existence d'une séparation claire des rôles et des responsabilités, mais il est critiqué pour sa lenteur et l'inefficacité de son processus décisionnel

Dans de nombreux pays, la structure du conseil d'administration est définie par la loi ou la réglementation. D'autres pays permettent à certains types d'entreprises de choisir. Lorsque les frais d'agence et les conflits d'intérêts sont élevés, les actionnaires peuvent choisir le système à deux niveaux. Lorsque les actionnaires et les dirigeants se font confiance (ou lorsque les actionnaires sont les dirigeants) et que l'entreprise a besoin d'une meilleure efficacité décisionnelle, les propriétaires peuvent choisir le système à un niveau.



CONSEIL : Dans les pays de conseil d'administration à deux niveaux, le comité exécutif peut naturellement évoluer vers un conseil de gestion et le comité consultatif vers un conseil de surveillance.

Composition du conseil d'administration : la composition et la taille du conseil d'administration dépendent de la taille et de la complexité des activités de la société. Un conseil d'administration de cinq à sept membres est approprié pour la plupart des PME, et même trois peuvent suffire pour commencer. **(Voir l'encadré 3.2 pour savoir ceux qu'en pensent les investisseurs.)** Un conseil d'administration classique compte trois types d'administrateurs :

- ▶ les *administrateurs externes* – personnes qui ne travaillent pas pour l'entreprise. Ces administrateurs apportent un point de vue plus objectif ;

- ▶ les *administrateurs indépendants* – personnes extérieures qui n'ont pas de liens importants avec la direction, les actionnaires ou les autres administrateurs de la société. Les administrateurs indépendants sont essentiels pour exercer des fonctions de surveillance et fournir des conseils objectifs.
- ▶ les *administrateurs internes ou exécutifs* – personnes portant deux casquettes, à la fois employés de l'entreprise (généralement des cadres dirigeants) et administrateurs. Ces personnes apportent une connaissance intime du fonctionnement de l'entreprise.

Lorsqu'un propriétaire de PME examine des candidatures au conseil d'administration, il doit avoir en tête un ensemble de compétences, d'antécédents et d'expériences nécessaires pour les besoins stratégiques de l'entreprise. Cet ensemble évolue au fil du temps, à mesure que l'entreprise franchit les étapes. À tout moment, l'entreprise doit évaluer les compétences déjà représentées au sein du conseil d'administration et identifier les lacunes. Voici quelques-uns des facteurs dont il faut tenir compte :

- ▶ *expérience* dans des domaines clés (secteur d'activité, zone géographique, marché, etc.) qui contribueront à la stratégie et à la croissance de l'entreprise ;
- ▶ *connaissance du sujet et expertise technique* nécessaires dans des domaines tels que la finance, le droit, l'informatique, etc. ;
- ▶ *réseaux* qui apportent à l'entreprise des relations professionnelles et avec les parties prenantes ;
- ▶ *réputation* qui augmentera les profits de l'entreprise et/ou renforcera la confiance du marché ;
- ▶ *qualités personnelles*, telles que la tolérance au risque, la volonté de remettre en question les vérités établies et autres caractéristiques qui compléteront le conseil d'administration et renforceront l'interaction entre ses membres ;
- ▶ *diversité* des points de vue et des perspectives, des classes d'âge, des sexe, des formations et des expériences, etc.

Encadré 3.2 : Le point de vue des investisseurs

Le célèbre entrepreneur et investisseur de capital-risque américain Fred Wilson a écrit sur son blog :

Je suis favorable à l'idée d'un conseil d'administration à trois personnes au début de la vie d'une entreprise. En général, je recommande qu'un fondateur siège au conseil d'administration avec deux autres personnes en qui il a confiance et qu'il respecte.

La situation change un peu lorsque des investisseurs arrivent. Si le fondateur garde le contrôle, alors la situation n'a pas à changer. Le fondateur peut continuer à proposer et élire les administrateurs de son choix au conseil d'administration. Toutefois, les investisseurs peuvent négocier (et négocieront) un siège au conseil d'administration dans certains cas. Cela est moins courant chez les investisseurs providentiels (ou business angels) et plus courant chez les investisseurs de capital risque.

Ajouter un administrateur investisseur ne signifie pas que le fondateur perd le contrôle du conseil d'administration. Ce dernier peut toujours être composé de trois membres, soit un administrateur investisseur et deux administrateurs fondateurs. Le conseil d'administration peut aussi être porté à cinq membres, avec un ou deux sièges pour les investisseurs, les autres restant sous le contrôle du fondateur. Ces deux scénarios sont courants lorsque le fondateur contrôle l'entreprise.

À mesure qu'une entreprise passe du contrôle du fondateur au contrôle de l'investisseur, la notion d'administrateur indépendant fait son apparition. Un administrateur indépendant est un administrateur qui ne représente ni le fondateur ni les investisseurs. J'aime beaucoup les administrateurs indépendants et j'aime les voir siéger aux conseils d'administration auxquels j'appartiens. Les conseils d'administration qui sont pleins d'intérêts de situation ne sont pas de bons. Plus l'indépendance d'esprit du conseil d'administration est grande, mieux c'est en général.

Lorsque le fondateur perd le contrôle de la société (habituellement en vendant la majorité des actions à des investisseurs), cela ne signifie pas que les investisseurs doivent contrôler le conseil d'administration. En fait, je dirais qu'un conseil d'administration contrôlé par des investisseurs est la pire situation possible. Les investisseurs sont généralement quelques centres d'intérêt bien précis, notamment combien d'argent ils vont gagner (ou perdre) sur leur investissement. Rares sont les investisseurs qui adoptent une vision plus large et plus holistique de l'entreprise.

Ainsi, bien que les administrateurs investisseurs soient un mal nécessaire dans beaucoup d'entreprises, ils ne doivent pas dominer ou contrôler le conseil d'administration. Le fondateur doit avoir la main sur le conseil d'administration d'une société qu'il contrôle, et des administrateurs indépendants doivent contrôler le conseil d'administration lorsque le fondateur ne contrôle pas la société

Source : résumé de Wilson (2012).

Trouver des administrateurs pour votre conseil : les deux moyens les plus courants pour les entreprises de trouver des administrateurs sont par le biais de contacts et de connaissances ou par des options de recherche extérieures indépendantes. La plupart des PME choisissent de trouver des administrateurs par l'intermédiaire de relations existantes, car recourir aux recommandations revient à faire davantage confiance au candidat et à augmenter le contrôle potentiel de l'entreprise sur les informations confidentielles qui seraient partagées avec les administrateurs nouvellement nommés. Bien qu'efficace et rentable, cette méthode peut limiter la capacité du candidat à fournir efficacement des avis indépendants et objectifs au conseil d'administration ; venant du cercle des relations du propriétaire, le nouveau venu pourrait ne pas être enclin à contredire le propriétaire.

Les entreprises intéressées à trouver le candidat le plus approprié en dehors du réseau relationnel des propriétaires peuvent utiliser les services de recruteurs de cadres, les bases de données d'administrateurs ou les moteurs de recherche. Les administrateurs ainsi nommés sont plus susceptibles de fournir au conseil d'administration des avis indépendants et objectifs. Cependant, pour que leur contribution apporte de la valeur ajoutée, le propriétaire doit accepter l'idée de permettre à une personne vraiment extérieure de jouer un rôle au sein du conseil d'administration de l'entreprise, ce qui peut prendre un certain temps.

Rémunération des administrateurs : la rémunération est un sujet complexe. Le propriétaire doit trouver un équilibre entre la nécessité d'offrir une rémunération suffisante pour attirer et fidéliser les meilleurs candidats, d'une part, et ne pas accorder une qui soit de nature à entraver leur capacité à rester effectivement indépendants.

Une ligne directrice à suivre consisterait à valoriser le temps d'un administrateur autant que celui d'un membre de la haute direction. Par conséquent, la rémunération doit refléter le temps consacré à la préparation et à la participation aux sessions annuelles du conseil d'administration, ainsi que la couverture des dépenses (déplacements, hébergement et repas). Elle peut également comprendre des plans de paiement à long terme, tels que des options sur actions, afin de s'assurer que les intérêts des membres du conseil d'administration sont alignés sur les intérêts à long terme de la société.

Rôle du conseil d'administration vs rôle de la direction : il existe de nombreuses et profondes différences entre le rôle d'un administrateur et celui d'un responsable exécutif. Il est important que ces distinctions soient bien comprises par les administrateurs comme par les responsables. L'un des moyens les plus utiles et les plus importants de promouvoir la responsabilité et la transparence, et de faire preuve d'engagement en faveur de la bonne gouvernance, consiste à identifier et à communiquer les fonctions essentielles de l'entreprise ainsi que la structure hiérarchique.

L'un des principes qui fondent le paradigme conseil d'administration vs direction est que les administrateurs doivent avoir « le nez dans l'entreprise, mais les mains en dehors ». En d'autres termes, les administrateurs doivent laisser l'équipe de direction gérer le fonctionnement quotidien de l'entreprise, tout en exerçant une vigilance et une surveillance sur ces activités.

Rôle du président : au cours des échanges du conseil d'administration, son président joue un rôle de leadership clé en veillant à ce que tous les administrateurs prennent part aux débats et aux décisions – qu'aucun administrateur ne domine et que personne ne soit exclu. Avec l'aide du secrétaire général de la société, le président prépare et dirige les réunions du conseil d'administration et en coordonne le calendrier et la fréquence. Le président s'assure également que l'ordre du jour du conseil d'administration est approprié et que les réunions restent axées sur les tâches clés. Le président veille en particulier à ce que le conseil d'administration surveille les progrès de l'entreprise, mais qu'il ne s'ingère pas dans la gestion de l'entreprise.

Le président doit surveiller la composition et la structure du conseil d'administration et prendre des mesures correctives au besoin. Le président est également responsable de l'intégration des nouveaux membres au conseil d'administration.

Certains propriétaires d'entreprise ont de la difficulté à s'adapter au rôle de président du conseil d'administration. En tant que directeur généraux, ils sont habitués à être les supérieurs hiérarchiques directs des autres responsables de leur équipe. Le président, quant à lui, n'est pas le « patron » des autres membres

du conseil d'administration, mais plutôt le « premier parmi ses pairs ». Le président dirige les réunions de manière à ce que tous les membres partagent librement leurs points de vue. De plus, un bon président visera toujours une décision fondée sur le consensus, et non pas seulement sur un vote majoritaire.

Établir des processus efficaces au sein du conseil d'administration : pour être réellement utile à l'entreprise, le conseil d'administration doit s'engager à adopter des méthodes de travail efficaces. Trop souvent, cette question fondamentale ne reçoit qu'une attention passagère, même si elle a un impact direct et immédiat sur le travail et l'efficacité du conseil d'administration. Voici quelques bonnes pratiques simples :

- ▶ définir, formaliser et communiquer l'autorité et les règles d'interaction entre le conseil d'administration, les actionnaires et la direction ;
- ▶ tablir un ordre du jour officiel, avec la participation des membres :
 - passer en revue les performances passées et anticiper les questions à venir ;
 - prévoir du temps pour les discussions stratégiques et limiter les questions triviales ;
 - assurer un suivi approprié et examiner les progrès réalisés par rapport aux décisions antérieures.
- ▶ préparer des documents d'information :
 - veiller à ce qu'ils soient brefs et précis quant à l'objectif (réalisable ? juste pour information ? etc.) ;
 - les envoyer aux administrateurs au moins cinq jours à l'avance, afin qu'ils aient le temps de digérer les informations et de se préparer pour la réunion ;
- ▶ rédiger et approuver un compte rendu (débat, opinions et décisions) ;
- ▶ créer un calendrier du conseil d'administration avec les questions clés à débattre (quatre à six réunions par an), afin que les sujets importants soient couverts et que les membres du conseil d'administration puissent se préparer et dégager du temps en conséquence.

Planification de la relève

La planification de la relève est un processus d'identification et de perfectionnement de membres d'une organisation afin de combler des postes de direction clés dans le futur ou de remplacer les titulaires de ces postes en cas d'absence soudaine. Cette préparation vise à assurer la durabilité et la résilience des entreprises en temps de crise.

L'absence de préparation aux changements à la direction ou dans l'actionnariat peut être lourde de conséquences. Selon une étude menée en Asie par un éminent universitaire, Joseph Fan, au cours des cinq années qui suivent le transfert des entreprises par leur fondateur à la génération suivante, la valeur des entreprises baisse de près de 60 % en moyenne (IFC, 2017). Plus de la moitié de la valeur est balayée !

Les PME doivent considérer trois types de relève :

- ▶ la **relève dans l'actionnariat**, qui désigne la personne qui prendra la relève à titre d'actionnaire de l'entreprise. Cette forme de relève est particulièrement importante pour les entreprises familiales. **(Voir Domaine E. Actionnariat, page 78)**
- ▶ la **relève à la direction**, qui désigne principalement la personne qui prendra le relais dans la gestion des opérations et des activités quotidiennes de l'entreprise ;
- ▶ la **relève en matière d'expertise spécialisée**, qui concerne les personnes dont l'expertise est cruciale pour l'entreprise et/ou est rare sur le marché.

Pour la plupart des PME, la relève au niveau de l'actionnariat et de la direction seront interdépendants. Les fondateurs doivent être clairs au sujet de leurs objectifs d'affaires à long terme, car ils ont une incidence directe sur les décisions clés en matière de relève. Par exemple, les propriétaires qui œuvrent à la création d'une entreprise dans l'optique d'en retirer des bénéfices pécuniaires auprès d'investisseurs extérieurs peuvent opter pour une transition vers une gestion professionnelle. Un propriétaire qui vise l'édification d'un héritage intergénérationnel peut préférer développer des talents de gestion au sein de la famille.

Étude de cas : La relève à Rockstar

Le fils de Rami, Sherif, est intéressé par l'idée de garder l'entreprise dans la famille, tout en émettant des réserves : « Je ne me vois pas dans l'avenir de l'entreprise, car j'ai d'autres centres d'intérêt. Je ne suis là que pour prêter main forte à mon père pendant cette période. »

Dans ce contexte, Rami a demandé à un consultant de proposer un processus de planification de la relève pour gérer le risque lié aux personnes clés au sein de l'entreprise. Les risques ont été classés par ordre de priorité comme suit :

- ▶ **hautement prioritaire et urgente** : designer (relève spécialisée). C'est le design qui confère à Rockstar son avantage concurrentiel, mais Rami reste son seul créateur. Un apprenti doit être embauché et bien formé.
- ▶ **moyen terme** : directeur général. L'entreprise en pleine croissance a besoin d'un directeur général au talent managérial, ce qui manque au fondateur. Le fils du fondateur n'est pas intéressé par la direction de l'entreprise et aucun successeur ne se dégage clairement dans les rangs de l'entreprise à ce jour.
- ▶ **moyen à long terme** : actionnariat. Pour préparer son fils au rôle de propriétaire de l'entreprise, il serait souhaitable de l'inviter au conseil d'administration et de l'impliquer dans la prise de décision stratégique.

Une fois que vous avez une idée claire des objectifs à long terme de votre entreprise (généralement au cours de l'étape 2), il est temps de commencer à travailler sur le plan de relève. Il doit passer d'une « idée dans la tête du propriétaire » à un plan clair partagé avec toutes les personnes clés de l'entreprise et les autres parties prenantes.

Selon une enquête de PwC sur les entreprises familiales aux États-Unis, 23 % seulement d'elles disposent d'un plan de relève solide et documenté (PwC, 2017) ; ainsi, quelles que soient vos solutions précises, si vous avez « un plan de relève solide et documenté » vous avez déjà une longueur d'avance !

Les entreprises qui en sont aux premières étapes (1 et 2) doivent élaborer des plans d'urgence provisoires pour chaque poste à risque clé. Si la personne est soudainement

indisponible pour exercer ses fonctions, comment cette tâche ou fonction sera-t-elle exécutée à court terme ? Quel impact cette indisponibilité pourrait-elle avoir sur la continuité des activités ?

Dans les étapes ultérieures, les entreprises doivent se concentrer sur des politiques et des plans de relève systémiques à long terme qui identifient et développent des candidats potentiels pour la succession.

Relève de l'actionnariat : La tâche de décider qui prendra la relève en tant qu'actionnaire est lourde de questions psychologiques et émotionnelles. La succession touche à des questions de contrôle, de pouvoir et de pertinence que certains peuvent juger trop délicates à aborder. Les circonstances qui justifient la succession de la propriété peuvent aussi être liées au départ à la retraite des propriétaires ou à l'idée de leur propre mortalité,

ce qui, encore une fois, peut les pousser à retarder leur engagement dans le processus.

La planification de la relève est néanmoins essentielle pour assurer la survie à long terme de l'entreprise et la préservation du patrimoine accumulé. Voici quelques questions que les propriétaires d'entreprise doivent se poser :

- ▶ Avez-vous défini vos objectifs personnels et une vision pour le transfert de propriété de l'entreprise ? (La propriété passe-t-elle à la génération suivante ? Un rachat par les cadres ? Une vente à des capitaux privés ? une autre solution ?)
- ▶ Avez-vous un successeur identifié ? Vos intentions ont-elles été clairement communiquées aux parties concernées ?
- ▶ Quelles sont les implications de votre plan pour la gestion de l'entreprise ?
- ▶ Y a-t-il des questions de propriété ou familiales importantes qui doivent être réglées avant tout transfert de propriété ?

Il est essentiel de se rappeler que la succession de propriété ne se limite pas au transfert du capital ou de la valeur. Fondamentalement, il s'agit d'un transfert de l'autorité – et, en fin de compte, de la légitimité pour diriger l'entreprise. La succession aura une incidence directe sur la façon dont l'entreprise est gérée ; il est donc essentiel de prendre les dispositions nécessaires pour faciliter une prise de décision efficace par les actionnaires. Par exemple, évitez une répartition égale des actions entre un nombre pair de frères et sœurs, ce qui pourrait entraîner des blocages lors des assemblées des actionnaires.

Relève de la direction : La planification de la relève du directeur général et de la haute direction est probablement la question la plus importante à laquelle sont confrontées les entreprises. Pourtant, de nombreux propriétaires d'entreprise ne soignent pas la transition vers une nouvelle équipe de direction. Par exemple, parmi les entreprises familiales, seules 30 % survivent jusqu'à la première

génération, 12 % survivent jusqu'à la troisième, et seulement 3 % environ survivent jusqu'à la quatrième génération et au-delà (Deloitte, 2015). Voici quelques problèmes et erreurs typiques qui compliquent la relève de la direction :

1. *Attendre trop longtemps avant de commencer le processus de planification de la relève.* Les fondateurs restent souvent en gestion active aussi longtemps que cela est physiquement possible. Cela signifie que la succession devient effectivement un événement presque catastrophique pour l'entreprise. Le fondateur-directeur général décède ou tombe malade, et le changement de propriétaire et de direction se produit simultanément, créant diverses incertitudes et un vide de pouvoir au sein de l'entreprise. Même dans le meilleur des cas, la transition de l'autorité se produit si tard que le fondateur ne peut pas l'administrer correctement ou encadrer et guider son successeur, laissant ce dernier se battre pour obtenir la légitimité du leadership.

Souvent, les fondateurs (et plus tard, les conseils d'administration) n'évaluent pas le véritable potentiel de gestion de leurs étoiles montantes avant qu'il ne soit trop tard. Les candidats internes peuvent souvent être les meilleures options, s'ils ont été identifiés tôt et encadrés afin de maximiser leur potentiel. Dans le cas contraire, faute d'entrevoir des perspectives de carrière, les personnes les plus talentueuses quittent souvent l'entreprise, en particulier les entreprises familiales.

2. *Tendance du directeur général en poste (fondateur) à essayer de se « cloner » – à trouver un nouveau directeur général ayant exactement les mêmes compétences.* C'est particulièrement mal avisé, car différents talents sont nécessaires à différents stades de développement de l'entreprise.
3. *Microgérer le successeur.* Même lorsque la succession de la direction a déjà formellement eu lieu, elle peut être entravée si l'autorité effective est toujours exercée par un propriétaire qui ne peut ou ne veut pas abandonner le contrôle. Même les fondateurs qui ont officiellement quitté la direction pour rejoindre le conseil d'administration résistent souvent mal à la tentation de s'ingérer dans les activités quotidiennes. Ils peuvent

aussi imposer un style de gestion spécifique, étouffant la créativité et la proactivité du nouveau directeur général.

Ce défaut de transfert d'autorité entrave gravement la capacité de la nouvelle direction, nuit à sa réputation

au sein de l'entreprise et crée de la confusion au sein du personnel **(voir l'encadré 3.3 pour des conseils pratiques aux entrepreneurs sur la façon de se défaire de la gestion opérationnelle).**

Encadré 3.3 : L'art de lâcher prise chez les entrepreneurs à succès

Leslie Dashew est conseillère en entreprises familiales et coauteure de *The Keys to Family Business Success*. Au cours d'une conversation avec Tom Plaut, associé de Deloitte Tax LLP, elle a fait part de ses idées et ses recommandations sur la meilleure façon dont les dirigeants d'entreprises familiales de l'ancienne génération peuvent réussir à lâcher prise.

« D'après mon expérience, quelqu'un qui a été un leader dynamique et engagé ne peut pas simplement lâcher prise et partir sans avoir quelque chose d'autre sur quoi se concentrer. Et s'il a eu une vie active et engagée, il ne peut pas se contenter de rester à la maison à faire de la lecture, regarder la télévision ou jouer au golf. Mon expérience m'a appris qu'il lui faut quelque chose de passionnant. Le premier élément est donc que les dirigeants commencent à faire la transition de leur énergie bien avant qu'ils prévoient de lâcher leur autorité. Cela peut signifier qu'ils commencent à développer d'autres centres d'intérêt. C'est terriblement difficile pour les entrepreneurs en particulier, parce qu'ils sont généralement absorbés par leur entreprise.

« L'une des transitions les plus réussies que j'aie jamais vues a été celle d'un client qui avait créé une entreprise de construction à partir de rien et avait réussi à la porter à une valeur de 60 millions de dollars. Au moment de vendre l'entreprise et de la transférer à une nouvelle direction, il avait commencé à aider un organisme à but non lucratif à construire son nouveau bâtiment. Il siégeait à son conseil d'administration, mais il avait une expertise technique et ils avaient vraiment besoin de son aide. Il a ainsi pu réorienter ses connaissances, sa passion et son énergie.

« Le deuxième élément est d'avoir l'assurance que la génération suivante aura la supervision – en d'autres termes, l'encadrement – nécessaire pour savoir si elle fait ce qu'il faut. L'une des meilleures stratégies possibles consiste donc à s'assurer qu'il y ait un conseil d'administration indépendant à même de fournir une supervision et une orientation susceptibles de donner confiance au leader sortant.

« Lorsque ce conseil d'administration est en place (et souvent le dirigeant sur le départ y siège pendant un certain temps), il peut alors se dire : "Très bien, j'ai le nez dedans et les doigts dehors, et je peux garder un œil sur ce qui se passe".

Source : Deloitte (2015).

4. *Ne pas résoudre les problèmes familiaux qui affectent directement l'entreprise.* Cette question de la relève de la direction est encore plus importante pour les entreprises familiales, et elle devient particulièrement épineuse à mesure que la famille s'agrandit et que plusieurs candidats potentiels à la haute direction issus de différentes branches de la famille entrent en jeu.

Les familles qui font des affaires peuvent ignorer la nécessité de planifier la succession de leur directeur général pour une multitude de raisons. Chaque famille est unique et doit trouver ses propres solutions, mais voici quelques conseils généraux qui peuvent s'avérer utiles :

- L'expérience montre qu'un directeur général issu de la famille est plus souvent préoccupé par la préservation de la réputation et des valeurs de l'entreprise. Des dirigeants professionnels sont plus susceptibles de se concentrer sur la croissance des ventes.
- Dans l'ensemble, les études montrent que les directeurs généraux ayant évolué au sein de l'entreprise ont un meilleur bilan que ceux qui sont recrutés à l'extérieur de l'entreprise. Cela dit, si l'entreprise est en difficulté ou stagne, se tourner vers l'extérieur pourrait être une meilleure solution.
- Pour une succession au sein de la famille, il est de plus en plus courant de demander aux membres de la famille d'acquérir une expérience pertinente à l'extérieur de l'entreprise pendant plusieurs années. Souvent, ils ne sont autorisés à intégrer l'entreprise qu'au niveau qu'ils ont pu atteindre à l'extérieur. Cela les aide à développer leur expertise ainsi que leur crédibilité au sein de l'entreprise.
- La tendance est clairement à la professionnalisation de la direction à mesure que l'entreprise passe à la génération suivante. De plus en plus de familles réalisent que posséder une entreprise et la diriger ne doivent pas forcément aller ensemble. Dans ce cas, il est absolument crucial de mettre en place des structures de gouvernance adéquates pour que

la famille puisse conserver une supervision et un contrôle stratégiques efficaces.

Relève de l'expertise spécialisée : Généralement, ce type de relève est beaucoup plus simple que la relève de l'actionariat et de la direction. Cependant, les entrepreneurs doivent être attentifs à un facteur psychologique : si vous avez des spécialistes qualifiés comme personnes clés occupant des postes à risque élevé, cela donne à ces personnes un sentiment de sécurité – et un effet de levier. Il est naturel pour elles de vouloir rester indispensables. Par conséquent, il est important que les termes de référence de ces postes précisent clairement que la préparation d'un successeur potentiel (en cas d'urgence et à long terme) est un résultat clé sur lequel ils seront évalués. Il est également important de vérifier l'état de préparation du successeur – par exemple, en exigeant que la personne à risque prenne de longues vacances ou accepte une autre affectation temporaire, ce qui donne au successeur l'occasion d'être mis à l'épreuve.

Planification des ressources humaines

Les ressources humaines sont un vaste sujet qui dépasse le cadre du présent manuel. Nous n'aborderons que les grandes lignes des politiques relatives au talent des cadres supérieurs et des techniciens.

Nous sommes tombés sur l'analogie suivante, parfois utilisée dans le monde du capital-investissement : on peut considérer le personnel comme le « logiciel » qui fait tourner l'entreprise, par opposition au « matériel », les actifs corporels. Le matériel devient rapidement un bien, facile à acheter ou à copier. Ce qui fait vraiment la différence – une véritable valeur ajoutée qui est beaucoup plus difficile à obtenir – c'est le logiciel.

Par exemple, l'industrie américaine du transport aérien « a déclaré un revenu net négatif sur 23 des 31 années écoulées depuis la dérégulation » intervenue en 1978 (Phillips, 2011). En revanche, pendant à peu près la même période, Southwest Airlines a démarré en tant qu'entreprise

de taille moyenne avec seulement trois avions et est devenue le plus grand transporteur du pays. Elle « est restée solvable et a généré des bénéfices au cours des 39 dernières années » (Schlanger, 2012). Southwest utilise les mêmes avions que tous les autres, mais dès les débuts de l'entreprise, elle a procédé à une sélection rigoureuse des employés potentiels et créé une culture de travail distincte qui s'est avérée impossible à recréer pour les concurrents (Romero, 2008).

La planification des ressources humaines entre généralement en ligne de compte à l'étape 2. Les entreprises ont du mal à attirer du personnel qualifié ayant la capacité d'offrir des salaires élevés et à motiver et retenir le personnel, surtout si l'on tient compte des attentes plus élevées de la jeune génération.

Le psychologue Frederick Herzberg a créé un cadre très pratique, la « théorie des deux facteurs », pour relever ces défis (Herzberg, 1968). Les entreprises doivent se concentrer sur deux objectifs distincts : *minimiser l'insatisfaction du personnel* et *maximiser sa motivation*.

Minimiser les facteurs démotivants : Herzberg a créé le concept de « facteurs d'hygiène », qui inclut le statut, la sécurité d'emploi, le salaire et les avantages, la qualité de la supervision et les autres conditions de travail. Les études montrent que le fait de prendre en compte ces facteurs ne permet pas aux employés d'être satisfaits de leur travail ou d'être plus motivés à s'acquitter de leurs tâches. Toutefois, si ces facteurs ne sont pas *pris en compte* comme il se doit, les employés deviendront *insatisfaits*. Il s'agit de « facteurs d'entretien », en ce sens que l'insatisfaction du personnel résulte de leur absence.

L'élimination des motifs d'insatisfaction au travail est la première étape de la constitution d'une main-d'œuvre productive. Il ne sert à rien d'essayer de motiver les gens tant que ces questions ne sont pas résolues ! Si votre entreprise connaît un fort taux de roulement du personnel ou un grand nombre de plaintes – même si les gens trouvent le travail lui-même intéressant – cela pourrait indiquer que les conditions d'« hygiène » du travail ne sont pas à la hauteur.

Les facteurs liés à l'hygiène, tels que les pratiques de supervision, les salaires ou les avantages, dépendent beaucoup de la culture et du secteur d'activité. Voici quelques conseils généraux pour les traiter :

- ▶ favoriser le travail d'équipe et des relations de travail respectueuses ;
- ▶ identifier et redresser les politiques d'entreprise médiocres et obstructives qui irritent le personnel ou qui vont à l'encontre de la culture d'entreprise ;
- ▶ assurer une supervision d'accompagnement et non intrusive ;
- ▶ s'assurer que les avantages sociaux sont compétitifs ; identifier les avantages les plus appréciés par les employés ;
- ▶ offrir la sécurité de l'emploi.



CONSEIL : Le geste le plus importante c'est de prendre en compte le point de vue de vos employés dans l'établissement de la culture, de l'environnement de travail et des politiques de l'entreprise.

Maximiser les facteurs motivants : Une enquête Gallup réalisée en 2015 a révélé que seuls 32 % des employés américains étaient « engagés » dans leur travail, tandis que 51 % n'étaient « pas engagés » et 17 % étaient « activement désengagés » (Adkins, 2016). Si vos employés ne démissionnent pas ou ne se plaignent pas beaucoup, mais qu'ils ne semblent pas particulièrement intéressés par le travail (travaillent juste pour le salaire), cela peut indiquer que les facteurs d'hygiène ont été pris en compte, mais maintenant vous devez passer à l'étape suivante – motiver activement vos employés en vue d'un rendement maximal.

Daniel Pink, auteur spécialisé dans le monde du travail, a résumé les diverses études menées sur la motivation

des employés en trois catégories pratiques : maîtrise, autonomie et mission (Popova, 2013).

La maîtrise du travail, en tant que motivation, est le désir d'acquérir de meilleures compétences et connaissances. Une entreprise peut prendre plusieurs mesures pour la soutenir, notamment les suivantes :

- ▶ formation, coaching et délégation de tâches importantes pour le développement et l'excellence professionnels. L'apprentissage et le perfectionnement sont particulièrement appréciés par les jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail ;
- ▶ enrichissement du travail par l'ajout de tâches plus importantes et plus intéressantes ;
- ▶ reconnaissance et récompenses pour le bon rendement et la bonne contribution.

L'autonomie signifie que les employés ont un contrôle important sur divers aspects de leur travail, ce qui favorise leur sentiment d'appartenance et de responsabilité. Apprendre à déléguer est une compétence cruciale pour l'entrepreneur qui veut créer un sentiment d'autonomie chez les employés.

La mission est le désir de faire quelque chose qui ait du sens et de la valeur. Elle doit être intégrée aux valeurs et aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Les entrepreneurs créent rarement des sociétés dans l'unique objectif de devenir riches. Ils ont des visions, des rêves et des idées, et ils ne doivent pas hésiter à les partager avec leurs employés. Lorsque Herb Kelleher a décidé de créer Southwest Airlines, il a explicitement recruté pour fournir un service à la clientèle de qualité supérieure des gens habité par « un esprit chaleureux, de la convivialité et de la fierté personnelle » – et les a motivés à le faire.

Ces trois catégories visent toutes à renforcer la motivation interne et intrinsèque à être plus performant. Des décennies de recherche montrent que les personnes intrinsèquement motivées surpassent constamment celles qui sont motivées par l'argent ou d'autres avantages extérieurs (Chamorro-Premuzic, 2013).

Avantages financiers et reconnaissance : Mettre l'accent sur la motivation intrinsèque ne signifie pas que vous pouvez ignorer les incitations financières. Il est totalement pragmatique des intérêts en jeu à votre personnel clé afin de créer un sentiment d'appartenance et de récompenser les bons résultats.

Les *indicateurs de performance* clés peuvent être un outil de motivation efficace pour les cadres supérieurs et le personnel technique, en commençant une forme simple à l'étape 2. Des indicateurs de performance clés pour les responsables peuvent être établis avec trois composantes principales :

- ▶ individuel – pour évaluer le comportement du responsable dans des domaines tels que le travail d'équipe, le leadership, les aptitudes, la volonté d'apprendre, etc. ;
- ▶ fonctionnel – pour évaluer le rendement de la fonction ou de l'unité du responsable par rapport aux objectifs ;
- ▶ entreprise – pour encourager les responsables à travailler en équipe, sur la base des performances globales de l'entreprise.

Ces indicateurs de performance clés doivent servir de base aux augmentations de salaire, aux primes et aux autres formes de reconnaissance, y compris non financières. Les indicateurs de performance clés sont également un outil de communication important pour faire connaître la culture et les priorités de l'entreprise.

Un *régime de participation aux bénéfices* de l'entreprise peut être conçu pour les membres clés de l'équipe de direction et les autres membres du personnel considérés comme essentiels à la réussite de l'entreprise. (Certaines entreprises le font pour l'ensemble de leur personnel.) Par exemple, à l'atteinte des objectifs, une entreprise distribuera 10 % des bénéfices aux parties prenantes au régime.

Un *plan d'actionnariat des employés* intègre des actions de l'entreprise dans la rémunération afin de promouvoir l'engagement à long terme. Cette mesure incitative permet aux entreprises de rendre l'ensemble des avantages

sociaux plus compétitifs et rend les employés clés moins vulnérables au débauchage par d'autres entreprises. Elle est parfois également utilisée par les entreprises familiales pour encourager le personnel essentiel à rester pendant le transfert de la propriété et de la direction de l'entreprise d'une génération à l'autre.

Équilibrer la motivation intrinsèque et les avantages financiers : De plus en plus de données probantes montrent que la rémunération variable – « paiement à la performance » – doit être utilisée avec prudence. La rémunération conditionnelle ne s'applique qu'aux tâches routinières.

Cependant, pour les personnes qui travaillent sur des tâches créatives – là où des solutions innovantes et non standard sont nécessaires –, les résultats ont montré que, dans un pourcentage élevé de cas, la rémunération variable nuit à la performance. Les responsables peuvent trafiquer les comptes, se concentrer sur les résultats à court terme ou mettre l'accent sur des facteurs « mesurables », comme les ventes, plutôt que sur des facteurs importants mais difficiles à mesurer, comme la culture d'entreprise ou la qualité du service à la clientèle.

Il ressort de ce qui précède qu'il est nécessaire de se concentrer sur le renforcement de la motivation intrinsèque et interne, comme nous l'avons vu plus haut. Assurez-vous que le salaire fixe de vos responsables est suffisamment élevé pour qu'ils n'aient pas à penser à l'argent et puissent se concentrer sur le travail lui-même. La composante variable doit fonctionner comme une prime et une reconnaissance et ne pas être le principal facteur de motivation ou la principale source de revenu.

Déterminer la combinaison optimale de rémunération variable et fixe est l'une des fonctions stratégiques essentielles en gestion des ressources humaines, qui doit être pleinement en place avant l'étape 3.



CONSEIL : En général, sur le plan salarial, les PME ne font pas le poids face aux grandes entreprises, mais elles possèdent davantage de souplesse pour répondre aux besoins de maîtrise, d'autonomie et de mission de leurs employés.



Pratiques exemplaires : prise de décision et contrôle stratégique

Nous présentons ci-dessous les pratiques exemplaires communes à chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant les catégories suivantes énoncées plus haut :

- ▶ **prise de décisions par la direction**
- ▶ **conseillers/comité consultatif**
- ▶ **conseil d'administration**
- ▶ **planification de la relève**
- ▶ **planification des ressources humaines**

Il est à noter que ces pratiques sont cumulatives : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Certaines recommandations peuvent être mises en œuvre plus efficacement à différentes étapes, selon les circonstances, ou peuvent être mises en œuvre au fil de l'évolution de l'entreprise. C'est à vous de juger du meilleur timing pour votre entreprise.



Étape 1 : DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Prise de décisions par la direction

Consultez individuellement les principaux dirigeants avant de prendre des décisions importantes.

Définissez et communiquez les limites d'autorité pour le personnel clé, notamment le montant des achats qui nécessiterait l'autorisation du directeur général. Un élément central des contrôles internes (**voir page 59**) consiste à *définir clairement les limites d'autorité* pour s'assurer que les membres clés du personnel demeurent engagés et motivés à agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Ces paramètres facilitent une responsabilisation accrue et réduisent la dépendance inutile à l'égard des propriétaires pour la prise de décisions quotidiennes.

Conseillers/comité consultatif

Faites appel à des conseillers externes de confiance (même s'ils interviennent de façon informelle) pour discuter des questions stratégiques.



Étape 2 : CROISSANCE ACTIVE

Prise de décisions par la direction

Élaborez une matrice d'autorité qui définit les décisions clés et identifie les unités opérationnelles ou les personnes autorisées à les prendre. Elle doit inclure des décisions à prendre par le fondateur ou les actionnaires, le conseil d'administration (le cas échéant), le directeur général, les principaux dirigeants et les spécialistes techniques. Dressez la liste des principales décisions et des décideurs et, au besoin, après discussion et consultation, indiquez les personnes qui doivent être responsables, comptables, consultées ou informées pour chaque décision. Toutes les parties concernées doivent s'engager à respecter les autorisations convenues, sans quoi la confiance et l'engagement des employés risquent d'en être affectés.

La direction doit se réunir régulièrement pour examiner les questions opérationnelles et les progrès réalisés par rapport aux prévisions, pour cerner les risques et les enjeux et prendre des décisions. Selon les besoins, le directeur général ou les propriétaires consultent ce groupe de personnes sur les questions stratégiques.

Conseillers/comité consultatif

Indiquez les domaines ou les sujets dans lesquels une expertise extérieure est nécessaire (informations sur la stratégie de l'entreprise, les plans de financement, les nouveaux marchés et produits, les questions techniques, la structure de l'entreprise, les relations commerciales, le profil extérieure de l'entreprise, coaching des dirigeants, etc.). Se concentrer d'abord sur les domaines dans lesquels l'entreprise a des besoins à combler incite les propriétaires à étendre leur recherche au-delà des personnes habituelles, ce qui permet d'avoir accès à un vivier d'expertise plus adapté et de plus grande valeur.

Définissez le rôle et formalisez l'implication des conseillers extérieurs nécessaires. Assurez-vous que les conseillers comprennent leur rôle et s'engagent effectivement à apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Planification de la relève

Élaborez un plan d'urgence et de continuité des activités à l'intention du directeur général et des autres personnes clés. Ce plan doit décrire les mesures à prendre immédiatement en cas de départ soudain ou d'indisponibilité.

Planification des ressources humaines

Élaborez un moyen simple de communiquer au personnel les principales décisions, politiques et stratégies.

Documentez les descriptions de postes de la fonction RH pour vous assurer que tous les rôles clés sont pris en compte (ou sous-traités).

Développez en interne (ou sous-traitez) l'expertise dans l'établissement de rapports et d'analyses de gestion – pour faciliter le contrôle des coûts et la prise de décisions stratégiques. Il est important de disposer de données précises et en temps voulu pour pouvoir prendre les bonnes décisions.



Étape 3 : DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Prise de décisions par la direction

À ce stade, un comité exécutif formel (le directeur général et les principaux cadres supérieurs) doit être mis sur pied : 1) il se réunit toutes les semaines ou toutes les deux semaines pour examiner les questions opérationnelles et 2) il tient des séances exclusivement consacrées aux questions stratégiques, avec un ordre du jour arrêté. Attribuez au comité des termes de référence clairs.

Lors des réunions du comité exécutif (mensuelles ou trimestrielles, par ex.), examinez les progrès réalisés par rapport aux prévisions et actualisez ces prévisions le cas échéant.

Conseillers/comité consultatif

Déterminez si la mise sur pied d'un conseil consultatif formel apporterait une valeur ajoutée à l'entreprise. Dans l'affirmative, formalisez-le et informez-en toutes les parties intéressées.

Planification de la relève

Élaborez un cadre simple pour la planification de la relève à la haute direction, afin de préparer à l'avance une réserve de compétences. Pour les actionnaires, il est important de savoir que, en cas de besoin, des personnes seront prêtes et disposées à occuper les fonctions essentielles décrites dans le plan de relève qui permettra à l'organisation de poursuivre ses activités. Les trois étapes clés pour constituer une réserve de compétences viable sont : 1) déterminer la demande en leadership, 2) évaluer les talents présentement disponibles et 3) mobiliser et former des leaders potentiels.

Planification des ressources humaines

Faites de la fonction RH un partenaire stratégique (et/ou une partie) de l'équipe de direction stratégique (par exemple, pour concevoir des stratégies efficaces de recrutement et de rétention,

des programmes de rémunération et d'avantages sociaux, ainsi que des systèmes de gestion des performances).

Élargissez la description de chaque poste afin d'établir des termes de référence détaillés qui décrivent les qualités et les qualifications requises. Passez en revue les qualités et les qualifications du personnel en place pour voir si elles correspondent aux termes de référence.

Concevez un système d'incitation pour attirer des talents de haut niveau et les motiver à être performants (maîtrise, autonomie, mission), y compris grâce à des opportunités professionnelles et d'avancement de carrière claires, ainsi que par des rétributions et des incitations basées sur la performance (primes, options d'achat d'actions, intéressement, etc.).

Prenez soin des facteurs d'hygiène pour retenir le personnel, à l'instar d'un environnement de travail attrayant, des politiques internes de l'entreprise, d'une rémunération et d'un ensemble d'avantages sociaux compétitifs.



Étape 4 : EXPANSION DE L'ENTREPRISE

Conseil d'administration

Définissez clairement le rôle du conseil d'administration, en particulier sa relation avec la direction, et incluez les obligations et les responsabilités des administrateurs envers la société et les actionnaires dans la charte du conseil d'administration et dans la lettre de nomination des administrateurs.

Déterminez les compétences requises pour que le conseil d'administration puisse s'acquitter de ses fonctions, compte tenu de l'orientation stratégique de l'entreprise ; évaluez les compétences du conseil d'administration en exercice et notez les lacunes éventuelles.

Veillez à ce que le conseil d'administration compte un nombre approprié d'administrateurs, en tenant compte des compétences, des antécédents professionnels, des qualités personnelles, de la diversité (âge, sexe, etc.) et de l'équilibre entre administrateurs dirigeants, non dirigeants et indépendants.

Créez des procédures efficaces et efficientes pour le conseil d'administration :

- ▶ prévoyez suffisamment de temps pour des débats productifs et la participation de tous les administrateurs ;
- ▶ préparez un ordre du jour ciblé pour chaque réunion, basé sur le calendrier annuel du conseil d'administration ;
- ▶ maintenez un équilibre entre les présentations de la direction et les débats, et entre l'examen des performances antérieures et la planification stratégique ;

- 
- ▶ distribuer des documents d'information concis et axés sur l'action au moins cinq jours ouvrables avant les réunions du conseil d'administration ;
 - ▶ rédigez et approuvez les compte rendus (débat, avis et décisions) ; utilisez-les pour assurer un suivi diligent.

Planification de la relève

Élaborez des plans de relève stratégiques pour le directeur général, les principaux dirigeants et les spécialistes techniques (y compris la relève immédiate, à moyen terme et à long terme).



Gouvernance des risques et contrôles internes

« Les contrôles protègent les faibles de la tentation, les forts de l'occasion et les innocents de la suspicion. »

—Internal Auditor Magazine, 1977

Étape 1 DÉMARRAGE D'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none">▶ Fonctions comptables, de gestion de trésorerie et fiscales de base▶ Les sources de trésorerie, les comptes bancaires sont distincts de ceux du ou des fondateurs▶ Compréhension de base des exigences réglementaires et de la conformité	<ul style="list-style-type: none">▶ Principes de base de la conduite des affaires▶ Identification des risques de base, y compris les risques liés aux personnes clés▶ Processus en place pour les paiements, les registres et les déclarations d'impôt▶ Contrôle de la gestion de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none">▶ Code d'éthique et de conduite des affaires détaillé▶ Objectifs, planification stratégique, indicateurs de performance clés, budget et responsabilités clairs▶ Un directeur financier professionnel▶ Fonction d'audit interne sommaire▶ Politiques et procédures de contrôle et d'atténuation des risques stratégiques et opérationnels▶ Les unités d'affaires ont des pouvoirs, liens hiérarchiques et lignes directrices clairs.	<ul style="list-style-type: none">▶ Systèmes de contrôle interne efficaces (par ex., fondés sur le COSO)▶ Auditeurs externes performance clés, budget et indépendants▶ Enregistrement et communication rapides et sécurisés des ventes et des comptes

Nous scindons le sujet difficile de la *gouvernance des risques et des contrôles internes* en sujets courants que la plupart des entrepreneurs connaissent bien, du moins en termes généraux, à savoir :

▶ **les contrôles internes ; et**

▶ **l'audit (interne et externe).**

Au sens le plus élémentaire, *les contrôles internes* peuvent être définis comme des politiques et des pratiques permettant aux PME de détecter et prévenir les erreurs, d'identifier les fraudes et d'assurer la fiabilité des rapports financiers. C'est le minimum que les contrôles internes doivent accomplir aux étapes 1 et 2.

Toutefois, la compréhension des contrôles internes a beaucoup évolué au cours des dernières années. Leur rôle s'est étendu à la gestion des principaux risques liés à la réussite de l'entreprise. Le *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) – leader mondial dans le domaine de l'élaboration de normes communes en matière de gestion des risques d'entreprise, de contrôle interne et de dissuasion de la fraude – définit les contrôles internes comme « un processus (...) visant à fournir une assurance raisonnable que les objectifs liés aux opérations, aux rapports et à la conformité seront atteints » (COSO, 2013). Bien que les normes du COSO puissent s'avérer trop complexes pour de nombreuses PME, la mise en place d'un système de contrôle plus stratégique est essentielle au succès d'une entreprise. Ce changement d'orientation est crucial à partir de la

transition vers l'étape 3, lorsque l'entreprise commence à consacrer plus d'efforts à la planification stratégique.

L'*audit interne* est une fonction visant à fournir à la direction (et plus tard au conseil d'administration) l'assurance raisonnable que les contrôles internes sont adéquats et fonctionnent bien. La fonction apparaît à l'étape 3, pour appuyer une décentralisation accrue du pouvoir décisionnel.

L'*audit externe* est un examen indépendant des états financiers préparés par l'organisation. À moins que la loi ne l'exige, cette fonction n'est généralement pas nécessaire jusqu'à ce que les PME accueillent des actionnaires externes, à l'étape 4.

Les contrôles internes

Les contrôles internes, comme leur nom l'indique, mettent l'accent sur les risques qui pèsent sur les objectifs

d'exploitation, de communication de l'information et de conformité de l'entreprise, et qui peuvent être traités par de meilleurs processus, politiques et procédures *internes*. Ces risques comprennent, par exemple, la fraude, les dommages aux biens de l'entreprise, les dépassements de coûts, la mauvaise qualité des produits ou des erreurs dans les rapports financiers.

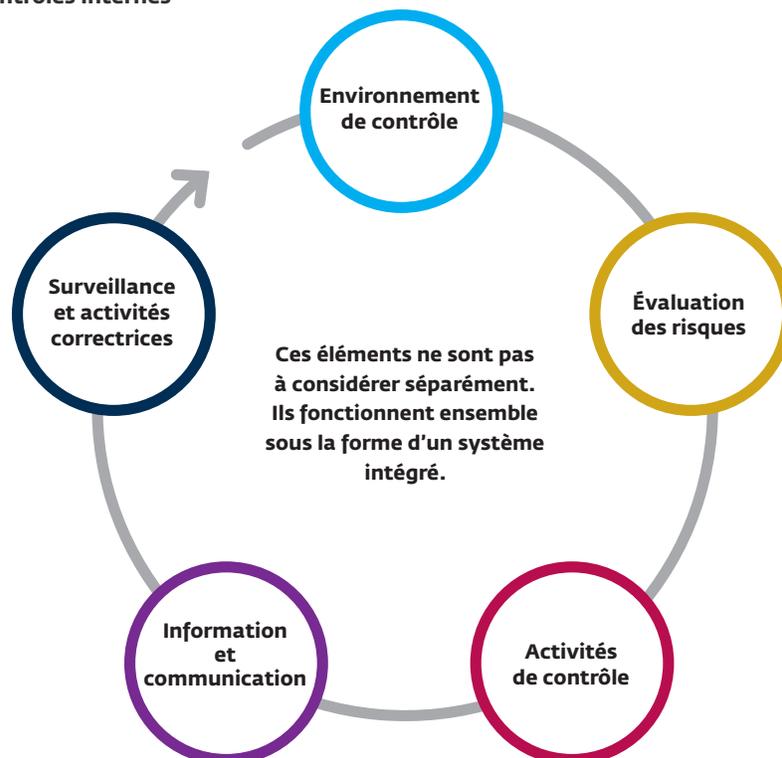
La mise en œuvre de la fonction de contrôle interne incombe à la direction, sous l'orientation et la supervision du conseil d'administration (lorsqu'il y en a un).

Éléments des contrôles internes

Un système de contrôle interne aide la PME à répondre à ces cinq questions essentielles :

- ▶ Quelle est notre approche globale en matière de contrôle interne ?
- ▶ Comment identifier et surveiller les risques ?

Figure 3.1 Éléments des contrôles internes



- ▶ Que faisons-nous pour minimiser ces risques ?
- ▶ Comment obtenir, analyser et partager l'information sur les risques ?
- ▶ Comment faire en sorte que tous les systèmes fonctionnent efficacement et comme prévu ?

Le dispositif de contrôle interne est donc composé de cinq éléments : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et suivi (**voir la figure 3.1**). Ces éléments fonctionnent continuellement comme un système intégré.

1. Environnement de contrôle – ensemble de normes, de processus et de structures qui servent de base à la mise en œuvre des contrôles internes à l'échelle de l'organisation. L'environnement de contrôle donne le ton à l'organisation en influençant la conscience du contrôle de tous ses employés ; un exemple en est le code d'éthique et de conduite souvent négligé. Il comprend également des éléments souples, comme la philosophie et le style de fonctionnement de la direction et la façon dont elle attribue les pouvoirs et les responsabilités.

Le ton au sommet est d'une importance cruciale et l'emportera sur d'autres éléments en cas de conflit. Par exemple, si la direction met l'accent sur l'atteinte des objectifs à tout prix, le personnel pourrait se sentir encouragé à contourner certaines règles pour y parvenir.

Un autre élément crucial de l'environnement de contrôle est la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Souvent, même les cadres supérieurs des PME n'ont pas une bonne compréhension de l'orientation de l'entreprise. La situation est encore pire dans la chaîne de commandement. Si les employés ne comprennent pas les objectifs de l'entreprise, il leur sera très difficile d'évaluer les risques qui compromettent la progression de l'entreprise vers ces objectifs.

2. Évaluation des risques – comprend un processus formel établi pour déterminer et évaluer les risques liés à l'atteinte des objectifs. Discuter des risques potentiels

peut être gênant pour certaines personnes, ce qui les rend réticentes à faire part de leurs pensées et de leurs préoccupations, surtout si, par exemple, le fondateur ou le directeur général présente une nouvelle idée à propos de laquelle il est particulièrement enthousiaste. Par conséquent, les spécialistes de la gestion des risques recommandent que chaque décision stratégique intègre une discussion consacrée aux risques. Le « patron » devrait explicitement demander cette analyse. En outre, une entreprise doit organiser une réunion de gestion des risques au moins une fois par an.

Les bons entrepreneurs effectuent régulièrement cette analyse, mais mettent souvent l'accent sur les risques externes, tels que la concurrence et la réglementation, et négligent les risques internes.



Conseil : Les PME qui souhaitent faire partie de la chaîne d'approvisionnement des grandes entreprises, en particulier les multinationales, doivent prendre des mesures proactives en ce qui concerne les risques environnementaux et ceux liés à la résilience sociale. Par exemple, les entreprises agroalimentaires exigent de leurs fournisseurs qu'ils règlent les questions liées au travail forcé ou au travail des enfants, à la sécurité au travail et aux impacts sur la biodiversité et l'écosystème (IFC, 2013).

3. Activités de contrôle – Les activités de contrôle sont des mesures, établies au moyen de politiques et de procédures, visant à détecter et à prévenir les risques et à s'assurer que les consignes de la direction pour atténuer les risques sont effectivement mises en œuvre. (**Voir l'encadré 3.4 pour quelques exemples**).

4. Information et communication – veiller à ce que la direction obtienne (de sources internes et externes) des informations pertinentes, en temps voulu et de qualité pour appuyer le fonctionnement des autres composantes des contrôles internes. La communication est le processus formel et continu qui consiste à fournir, à partager et à obtenir les informations nécessaires.

Encadré 3.4 : Exemples d'activités de contrôle

Autorisation

- ▶ pouvoirs clairs et leurs limites pour l'examen et l'approbation de diverses transactions
- ▶ structure hiérarchique définie

Évaluation des performances

- ▶ contrôles réguliers, examen du personnel
- ▶ S'assurer des connaissances et des compétences des employés

Traitement de l'information

- ▶ enregistrement précis des principales transactions, y compris les entités d'approbation
- ▶ contrôles automatisés limitant les saisies manuelles dans le système, vérification des dates
- ▶ numérotation séquentielle des documents
- ▶ mise en concordance des lots ou total de rapprochement effectué et vérifié

Contrôles physiques

- ▶ accès limité aux équipements, petite caisse
- ▶ caméras

Répartition des tâches (les actions de chaque participant sont contrôlées et/ou vérifiées par un autre participant)

- ▶ activités d'autorisation découlant de la tenue des dossiers concernés (ventes, paie, achats, etc.)
- ▶ activités de conservation découlant de la tenue des dossiers concernés et des activités de rapprochement
- ▶ dépôt d'espèces suite au rapprochement de comptes bancaires
- ▶ conception de systèmes basé sur le fonctionnement des systèmes et l'administration des bases de données

Plans de gestion de crise

- ▶ rôles et responsabilités en matière d'organisation en temps de crise
- ▶ scénarios d'intervention et de redressement en cas de crise

Un problème typique dans de nombreuses PME est que les différents systèmes informatiques ne sont pas connectés en réseau et exigent un rapprochement manuel, ce qui se produit épisodiquement et comporte un risque d'erreur humaine.

5. **Activités de suivi** – Il s'agit d'évaluations continues visant à déterminer si chacune des cinq composantes des contrôles internes est adéquate et fonctionne. Le rapprochement des comptes en est un exemple.



CONSEIL : Établir un moyen efficace de signaler les fraudes et les abus. L'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) a découvert que les « conseils sont de loin le mode de détection le plus courant ». L'analyse de l'ACFE montre que les organisations qui disposent d'une assistance téléphonique sont beaucoup plus susceptibles de détecter les fraudes et subissent des « fraudes qui étaient 41 % moins coûteuses, et détectaient les fraudes 50 % plus vite » (ACFE, 2014).



Étude de cas : Contrôles internes de Rockstar

Rami Bahgat a pour objectif d'avoir une centaine de points de vente à travers l'Égypte dans cinq ans. Voici une illustration rapide (axée sur un seul risque) de la façon dont l'approche systématique des contrôles internes pourrait l'aider à atteindre cet objectif.

Aucun des responsables de Rockstar n'est actuellement au courant de la vision de Rami. L'étape 1 : *Environnement de contrôle* exigerait donc d'impliquer les principaux responsables dans l'élaboration d'une stratégie pour accompagner cette vision, et de leur permettre de se réunir régulièrement pour analyser les progrès et les risques.

L'étape 2 : *Évaluation des risques* ferait rapidement émerger la question de la trésorerie. Le chef comptable s'est déjà plaint en privé : « Notre principal problème c'est le manque de liquidité et le défaut de paiement des chèques dus. En cause, des stocks importants d'une valeur pouvant atteindre sept mois ».

Par conséquent, l'étape 3 : *Activités de contrôle* devrait minimiser la surproduction. L'entreprise commande la fabrication d'un trop grand nombre de modèles qui se vendent lentement – et peut-être trop peu de modèles qui se vendent bien. Il n'existe pas de système informatique permettant de générer en temps utile des informations sur les ventes des grossistes et des magasins propres de Rockstar, de façon à les comparer avec les commandes existantes et le stock restant. Il existe des applications distinctes qui suivent les différentes composantes du processus de fabrication et de vente, et l'interface entre elles s'effectue manuellement et de façon sporadique.

La mise en place d'un système informatique complet comme activité de contrôle pour assurer le suivi régulier des ventes et des stocks permettrait à l'entreprise de libérer les liquidités actuellement « bloquées » dans ses entrepôts et d'augmenter les ventes en étant plus réactive aux demandes des clients.

Un tel système informatique serait également un élément important de l'étape 4 : *Information et communication* et de l'étape 5 : *Activités de suivi*. Il serait appuyé par d'autres activités connexes comme, par exemple, le suivi des stocks physiques.

Questions spécifiques

Les types de risques auxquels les PME devront s'attaquer varieront considérablement en fonction du secteur d'activité et d'autres facteurs, mais deux de ces facteurs qui sont communs à pratiquement toutes les entreprises – le *fonds de roulement* et la *gestion de la trésorerie*, et les *technologies de l'information* – peuvent être particulièrement destructeurs pour les petites entreprises.

Fonds de roulement et gestion du flux de trésorerie.

Pour une entreprise, le *fonds de roulement* est défini comme la différence entre l'actif circulant et les dettes à court terme. L'actif circulant se compose d'éléments tels que les comptes et les placements bancaires, les titres, les stocks et les créances convertibles en liquidités disponibles dans les 12 mois. Les dettes à court terme correspondent aux coûts et dépenses – tels que le paiement des fournisseurs,

des loyers, des services publics et des intérêts – engagés au cours de la même période, soit 12 mois.

Si l'actif circulant est supérieur aux dettes à court terme, le fonds de roulement est positif et l'entreprise peut facilement remplir ses obligations financières courantes. Comme les petites entreprises n'ont pas toujours facilement accès à des options de crédit à court terme, il est essentiel de maintenir le fonds de roulement en solde positif. Si le propriétaire a l'intention de développer l'entreprise rapidement, son besoin d'un fonds de roulement positif est plus élevé que pour un chef d'entreprise qui souhaite rester petit.

Les contrôles internes peuvent aider le propriétaire à mieux gérer les entrées et les sorties d'argent et à améliorer la visibilité, la prévisibilité et la planification. Les contrôles internes peuvent également contribuer à remédier aux pratiques inefficaces, améliorant ainsi la gestion financière à court terme de l'entreprise.

Le *flux de trésorerie* est le montant net des liquidités qui entrent et qui sortent. Pour que l'entreprise soit financièrement viable, son activité doit générer un flux de trésorerie positif, soit plus d'argent qui rentre qu'il n'en est dépensé. La façon dont une entreprise gère ses flux de trésorerie dépend de plusieurs facteurs – par exemple, le secteur d'activité, l'efficacité opérationnelle et, enfin, une bonne stratégie. Les contrôles internes peuvent aider une entreprise à mieux comprendre et à mieux contrôler les différents processus, renforçant ainsi sa capacité à corriger les dysfonctionnements éventuels et à améliorer à la fois le fonds de roulement et la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Technologies de l'information. Il faudrait un livre entier pour épuiser ce sujet ; ce manuel traite de la nécessité fondamentale pour les entreprises de connaître les avantages des technologies de l'information tout en n'ignorant pas les défis qu'elles soulèvent.

Au minimum, les entrepreneurs doivent veiller à ce le matériel et les logiciels soient à jour pour répondre aux besoins de l'entreprise, qu'ils fonctionnent correctement et ne se prêtent pas à des attaques extérieures. Sachant

que l'entreprise traite des données de tiers, telles que des informations sur les clients, il est nécessaire de veiller au respect des lois applicables en matière de protection des données et de mettre en place des mécanismes de protection pour prévenir la perte, la fuite ou le vol d'informations confidentielles ou sensibles sur le plan commercial – toutes choses qui pourraient exposer l'entreprise à des poursuites judiciaires et à une perte de réputation et d'affaires.

Conduite/éthique

Bien que la question de la conduite et de l'éthique ne soit pas distincte des **contrôles internes**, elle mérite d'être abordée de façon spécifique, car elle touche directement à chacun des éléments qui les composent. Toutes les entreprises ont une éthique – les valeurs qui prévalent dans l'entreprise et les principes qui régissent les modalités de la prise de décision. C'est l'éthique d'une entreprise qui crée son climat organisationnel et oriente sa culture.

Afin d'orienter les employés et d'établir une image de bonne conduite, les entreprises établissent des codes d'éthique et de conduite. Les termes « code d'éthique » et « code de conduite » sont souvent utilisés de manière interchangeable (Nieweler, 2014), mais ils font référence à deux documents distincts.

- ▶ Le code d'éthique donne le ton en expliquant les valeurs organisationnelles et les principes éthiques clés. Il précise les engagements ou les normes éthiques que l'entreprise adopte à l'égard de ses parties prenantes (employés, clients, société, partenaires commerciaux, gouvernement et communauté, environnement, etc.).
- ▶ Le code de conduite est la traduction des valeurs proclamées en pratiques réalisables. Il établit un cadre pour le comportement professionnel et les responsabilités, traitant des questions éthiques et des situations conflictuelles. Il répertorie les actions obligatoires ou interdites.

Les PME peuvent combiner les deux documents en un seul code de conduite et d'éthique. Ce code doit être approuvé par la haute direction et le conseil d'administration, et

Encadré 3.5 : Le continuum contrôle-confiance

Une saine gouvernance a pour objectif d'amener les principaux dirigeants et les employés à se conformer aux règles, à adopter un comportement éthique et à prendre des décisions qui soient dans le meilleur intérêt à long terme de l'organisation. Il existe deux approches pour atteindre cet objectif : l'une est axée sur les contrôles et l'autre sur la confiance. Les intellectuels, les régulateurs et les dirigeants d'entreprises ont toujours privilégié l'approche axée sur le contrôle. Cette approche part du principe que les gens ne pensent qu'à eux-mêmes. Par conséquent, cette vision souligne la nécessité pour les organisations de mettre en œuvre un ensemble complet de « carottes » et de « bâtons » afin d'aligner les intérêts et d'induire les comportements souhaités.

Cette vision recèle certains mérites, et les contrôles liés à l'identification et à la surveillance des principaux risques commerciaux sont particulièrement pertinents pour la plupart des organisations. D'autre part, l'accent mis sur les contrôles ne doit pas être considéré comme une panacée. Malgré les millions de dollars dépensés chaque année en programmes de contrôle et de conformité, la fréquence des scandales dans les entreprises suggère qu'elles n'ont pas réussi à réduire de façon significative le niveau de conduite non éthique (voire illégale) dans le monde des affaires. Il est également important de noter que la plupart des sociétés impliquées dans ces affaires très médiatisées, comme Wells Fargo, HSBC, VW et Petrobras, avaient auparavant des fonctions de contrôle en place, ainsi que de nombreuses politiques internes conformes aux pratiques recommandées.

L'autre solution consiste à investir dans l'approche fondée sur la confiance. Elle part du principe que la plupart des gens chercheront volontairement à faire ce qu'il faut s'ils sont immergés dans une culture caractérisée par de solides valeurs communes : la transparence, la sécurité psychologique, la justice, l'empathie, la responsabilité et un sentiment d'utilité au-delà du profit.

Le concept de sécurité psychologique est essentiel. Lorsqu'une atmosphère de peur se crée au sein des organisations, les gens ont tendance à se mettre sur la défensive et ont peur d'exprimer leurs points de vue, y compris sur les questions éthiques. Pour réduire la peur, il est essentiel de favoriser un environnement où les gens ont le sentiment qu'ils ne subiront pas de conséquences négatives – représailles, ostracisme ou licenciement – s'ils prennent la parole et dénoncent des fautes. Les études montrent également que travailler dans de tels environnements génère un niveau plus élevé de productivité et d'innovation (Baer et Frese, 2003).

Une solide culture éthique permet aux entrepreneurs de bâtir ce que le Legal Research Network (LRN), un cabinet dédié à ces questions, appelle des « organisations autogérées » : des entreprises dans lesquelles la réglementation des comportements ne dépend pas de règles et de politiques, mais plutôt des collègues. Dans l'une de ses études, le LRN a observé que les entreprises qualifiées d'autogérées présentaient des indicateurs de performance nettement meilleurs que les autres dans plusieurs domaines, notamment la rentabilité, la croissance des revenus et l'innovation (LRN, 2016).

De plus en plus d'entreprises – Patagonia, Southwest Airlines, FAVI, Buurtzorg, Morning Star, etc. – illustrent parfaitement le fait qu'il est possible de réussir en se concentrant sur une culture éthique basée sur la confiance (Laloux, 2014). L'étude approfondie de ces cas peut aider les entrepreneurs à mettre en place des pratiques concrètes qui créent un environnement de confiance élevée dans leur entreprise.

Les chefs d'entreprise doivent également commencer à mesurer et à surveiller le degré de culture éthique dans leur entreprise. Ethical Systems, par exemple, fournit un outil gratuit pour cela (Ethical Systems, 2018).

Plutôt que des options dichotomiques, les approches de contrôle et de confiance en matière de gouvernance doivent être considérées comme une sorte de « continuum ». Il appartient aux dirigeants de placer de plus en plus leur entreprise du côté de la confiance dans ce continuum afin de faire ressortir ce qu'il y a de meilleur chez leurs employés.

Source : Alexandre Di Miceli da Silveira.

il leur incombe de veiller à son application. Le respect du code doit faire l'objet d'un suivi. Les entreprises qui connaissent une croissance rapide doivent revoir leur code régulièrement pour s'assurer qu'il reste pertinent et efficace. **(Voir l'encadré 3.5. à la page antérieur.)**



CONSEIL : Assurez-vous que tous les employés lisent le code et comprennent leurs responsabilités en matière de conformité. Plus important encore, le conseil d'administration ou la direction doit respecter le code et prêcher par l'exemple. Ne pas le faire pourrait compromettre toute tentative de l'entreprise d'adopter la culture éthique souhaitée et d'obtenir de ses employés les comportements qui s'y rapportent.

Conflits d'intérêts : Dans certaines situations, les principaux représentants de l'entreprise peuvent être

confrontés à un conflit entre leurs intérêts personnels et leurs obligations envers l'entreprise. Un conflit d'intérêts est une situation dans laquelle une personne a un intérêt privé ou personnel potentiellement suffisant pour influencer – ou *donner l'impression* d'influencer – l'exercice objectif de ses fonctions officielles en tant qu'employé ou professionnel. **(Voir la figure 3.2.)**

Les PME doivent élaborer une politique explicite pour guider les administrateurs, la direction et le personnel sur la question des conflits d'intérêts. Cette politique doit préciser ce qui constitue un conflit d'intérêts et décrire comment l'organisation va les surveiller et les résoudre. Elle doit également identifier les fonctions qui sont potentiellement à haut risque.

La politique doit prêter une attention particulière aux achats. Le personnel participant au processus des achats doit déclarer s'il a un intérêt bénéficiaire, des parents ou des amis proches dans une entité dont la candidature est

Conflit d'intérêts : les formes les plus courantes

Transactions entre parties liées

- ▶ Une personne qui contrôle tout ou partie d'une organisation l'amène à conclure une transaction – avec un professionnel ou une autre organisation – qui profitera à cette personne, à sa famille ou à ses amis.

Activité annexe

- ▶ Les intérêts d'un emploi sont en conflit avec ceux d'un autre.

Intérêts familiaux

- ▶ Un conjoint, un enfant ou un autre parent proche est recruté (ou fait une demande d'emploi), ou l'entreprise achète des biens ou des services auprès d'une telle personne ou d'une entreprise contrôlée par un proche.

Cadeaux

- ▶ L'Articles provenant d'amis qui font aussi affaire avec la personne qui reçoit les cadeaux, notamment des éléments de valeur intangibles, tels que le transport et l'hébergement.

sélectionnée pour la fourniture de biens ou de services à l'entreprise.

Les *transactions entre parties liées* sont des situations de conflit d'intérêts qui méritent une attention particulière. Il s'agit d'accords commerciaux entre deux parties liées par une relation spéciale avant l'accord.

Les transactions entre parties liées ne sont pas inhabituelles pour beaucoup de petites entreprises : les transactions avec des entreprises d'autres membres de la famille, de parents d'administrateurs, d'actionnaires importants et d'employés clés sont courantes. Dans certaines conditions, de telles transactions peuvent être bénéfiques pour l'entreprise. Malheureusement, elles constituent aussi l'un des principaux moyens de détourner l'argent de l'entreprise pour enrichir individuellement les actionnaires ou les dirigeants au détriment des autres. Cela pourrait effrayer les investisseurs externes et démotiver les employés honnêtes.

Chaque société doit élaborer une politique explicite pour traiter des transactions entre parties liées, en tenant compte de leur taille, de leur type, de leur fréquence et des parties concernées. Par exemple, la politique doit préciser l'importance des opérations qui nécessiteraient l'accord du conseil d'administration ou de l'assemblée des actionnaires.

Dans le cadre de ces opérations, il est essentiel que tous les actionnaires soient pleinement informés. Les PME devraient identifier le nombre et l'importance de ces transactions ainsi que la politique ou la procédure qui les régit. **(Pour plus d'informations, se reporter au *Domaine D. Divulgateion et transparence*, à la page 71.)**

L'audit

Les entrepreneurs confondent souvent les *contrôles internes* et l'*audit interne*. Le contrôle interne est un système qui fonctionne en continu. L'audit interne, quant à lui, est une *fonction* des contrôles internes, qui s'exerce à

intervalles réguliers. L'audit interne vise à fournir au conseil d'administration et à la direction l'assurance raisonnable que le système de contrôles internes (entre autres) est adéquat, robuste et fonctionne bien.

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, une PME à l'étape 3 doit disposer d'une fonction d'audit interne. Pour être efficace, la fonction d'audit interne doit être indépendante des opérations. À l'étape 4, l'audit interne doit être, sur le plan fonctionnel, sous l'autorité du conseil d'administration et, sur le plan administratif, sous l'autorité du directeur général.

En fonction de la structure juridique et des lois applicables dans le pays de constitution, une société peut avoir besoin d'engager un *auditeur externe*. Si aucune loi n'exige le contraire, cette fonction devient pertinente lors du passage à l'étape 4. L'auditeur externe sert directement les intérêts des actionnaires ou des parties prenantes en veillant de façon indépendante à ce que la société effectue un contrôle fiduciaire rigoureux et en présentant des rapports exacts, justes et transparents sur ses comptes financiers.

Les meilleures pratiques en matière de gestion des auditeurs externes comprennent les mesures suivantes :

- ▶ interdire à l'auditeur de fournir d'autres services susceptibles d'entraîner un conflit d'intérêts ;
- ▶ envisager une rotation des auditeurs – ou au moins de l'associé d'audit principal – tous les cinq ans ;
- ▶ rendre publics les honoraires versés à l'auditeur pour ses services et, si la société le rémunère pour d'autres services, rendre également public le montant payé pour ces services.

Les audits internes et externes remplissent des fonctions différentes. Les auditeurs internes examinent les questions liées aux pratiques commerciales et aux risques de l'entreprise, et des audits internes sont effectués tout au long de l'année. Les auditeurs externes examinent les registres financiers et effectuent un seul audit annuel. À partir de l'étape 4, l'entreprise doit se soumettre aux deux types d'audit.



Pratiques exemplaires : gouvernance des risques et contrôles internes

Nous présentons ci-dessous les pratiques exemplaires communes à chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant les catégories suivantes énoncées plus haut :

► **contrôles internes, avec trois thèmes qui exigent une attention particulière :**

- conduite/éthique,
- fonds de roulement et gestion des flux de trésorerie,
- gestion des technologies de l'information ;

► **audit interne ;**

► **audit externe.**

Il est à noter que ces pratiques sont cumulatives : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Certaines recommandations peuvent être mises en œuvre plus efficacement à différentes étapes, selon les circonstances, ou peuvent être mises en œuvre au fil de l'évolution de l'entreprise. C'est à vous de juger du meilleur timing pour votre entreprise.



Étape 1 : DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Contrôles internes

Assurez-vous que l'entreprise respecte les principales lois et réglementations.

Fonds de roulement et gestion du flux de trésorerie :

- séparer les sources de liquidités et les comptes bancaires de la société des sources et des comptes personnels des fondateurs ;
- surveiller et analyser régulièrement les besoins de trésorerie afin de planifier efficacement le fonds de roulement, les besoins de financement et les stratégies d'investissement.

Effectuez une évaluation sommaire pour connaître la valeur totale nette de l'entreprise. Il est généralement admis qu'il y a trois façons fondamentales de décrire la valeur d'une entreprise : la juste

valeur marchande, la valeur d'investissement et la valeur de liquidation. Le fait de disposer d'une appréciation objective de la valeur d'investissement de l'entreprise constitue un outil de négociation important avec les investisseurs potentiels. Il s'agit de la valeur que l'entreprise représente pour un investisseur en particulier et qui tient compte de considérations particulières allant au-delà de la juste valeur marchande.



Étape 2 : CROISSANCE ACTIVE

Contrôles internes

Créez un mécanisme de signalement des fraudes et des abus (par exemple, une politique de dénonciation). Une telle politique doit fournir des directives au personnel pour lui permettre de notifier confidentiellement ses préoccupations, et elle doit décrire les mesures appropriées (disciplinaires ou autres) pour enquêter sur les violations et y remédier.

Identifiez les risques éventuels pour l'entreprise, évaluez leur impact et adoptez des mesures d'atténuation appropriées (et les propriétaires doivent en suivre l'évolution).

Intégrez des contrôles de base axés sur les risques dans les processus opérationnels (comme les limites d'approbation, la séparation des pouvoirs, les vérifications, etc.).

Identifiez les principaux postes à risque de personnes clés, prévoyez du personnel d'appui ou des adjoints pour les fonctions clés et les spécialistes techniques, et veillez à ce qu'ils acquièrent les compétences et l'expertise nécessaires.

Éthique/conduite :

- ▶ élaborez les principes de base de la conduite des affaires, couvrant des questions telles que l'éthique en milieu de travail, ce qui constitue un vol et une fraude, les mesures prévues en cas de conflit d'intérêts, etc. ;
- ▶ communiquez ces principes et sanctions au personnel.

Fonds de roulement et gestion du flux de trésorerie :

Désignez les personnes habilitées à signer sur les comptes bancaires et à exercer un contrôle sur la gestion de la trésorerie, avec des seuils, la délégation et la séparation des tâches.

- ▶ veillez à ce qu'une bonne comptabilité soit en place et que tous les investissements et prêts ou crédits sont enregistrés.
- ▶ incluez les rapports et les prévisions de trésorerie dans les réunions de planification afin de déterminer les besoins de financement futurs et d'orienter les décisions d'investissement.
- ▶ veillez à ce que tous les placements tiennent compte des besoins de trésorerie (risque, durée, échéances, liquidité).

Gestion des technologies de l'information :

- ▶ documentez des termes de référence clairs pour la fonction informatique, afin que tous les besoins informatiques essentiels soient pris en compte pour soutenir la croissance future de l'entreprise.
- ▶ déterminez quelles fonctions informatiques doivent être maintenues en internes plutôt qu'externalisées.

Sécurisez le système informatique servant à générer les données et les rapports ; établissez des processus de sauvegarde formels pour l'administration de la sécurité et la *continuité des opérations* ou la reprise après sinistre.

**Étape 3 : DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL****Contrôles internes**

Élaborez des politiques et des procédures pour surveiller et atténuer les risques stratégiques et opérationnels conformément à la vision et aux plans opérationnels. Le comité exécutif doit jouer un rôle clé.

Définissez les pouvoirs et les limites des unités fonctionnelles, leur structure hiérarchique et prenez des directives sur les processus clés, afin de créer un cheminement de responsabilisation pour chaque projet et activité.

Éthique/conduite :

- ▶ élaborez un code d'éthique et de conduite des affaires détaillé, utilisez-le dans le processus d'intégration et soulignez en régulièrement l'importance dans vos échanges avec le personnel ;
- ▶ adoptez des mesures correctives appropriées en cas de violation du code de conduite et informez l'ensemble de l'organisation des résultats ou des conséquences de non-respect de ce code. Veillez à ce que les sanctions en cas d'infraction soient claires et efficaces.

Fonds de roulement et gestion du flux de trésorerie :

- ▶ recrutez un directeur financier professionnel (s'il y a des investisseurs extérieurs, faites-le en concertation avec eux).

Gestion des technologies de l'information :

- ▶ élaborez une stratégie informatique simple pour anticiper les besoins opérationnels futurs (besoins fonctionnels, besoins d'infrastructure) et priorisez les initiatives systémiques sur le court et le moyen termes afin de mieux planifier les besoins en capital ;
- ▶ effectuez un audit informatique indépendant pour vous assurer que les systèmes sont sûrs et de nature à appuyer les buts et objectifs de l'organisation.

Audit interne

Créez une fonction d'audit interne indépendante et efficace, en coordination avec les fonctions de conformité et de gestion des risques. Elle peut être interne, sous-traitée ou cogérée (en faisant appel à

un cabinet externe pour travailler avec le personnel interne, de façon à assurer la formation et renforcer l'expertise). Les propriétaires doivent veiller à ce que l'audit interne soit aussi indépendant que possible afin d'assurer une transparence totale sur les risques et les problèmes qui doivent être traités.

Veillez à ce que l'audit interne examine les secteurs à les plus à risque de l'entreprise afin de vous donner plus d'assurance – et envisagez un suivi a posteriori ou moins intensif pour les secteurs à moindre risque, afin de rationaliser le temps et les ressources.



Étape 4 : EXPANSION DE L'ENTREPRISE

Contrôles internes

Veillez à ce que la direction (le comité exécutif) examine régulièrement les progrès réalisés par rapport au plan d'affaires, et identifie et traite les risques au moyen de contrôles internes appropriés.

Le conseil d'administration doit régulièrement vérifier que la société dispose d'un système de contrôle interne solide.

Gestion des technologies de l'information :

- ▶ mettez en place des systèmes informatiques pour enregistrer et afficher les ventes et les comptes, et estimer avec précision, et à tout moment, les charges à payer et les recettes.
- ▶ le système doit être robuste, afin de le protéger contre toute utilisation non autorisée et de signaler les transactions potentiellement problématiques.

Audit interne

Mettez l'audit interne sous l'autorité fonctionnelle du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration (habituellement le comité d'audit) et non du directeur général, sauf pour des besoins administratifs. Faites approuver les plans d'audit par le conseil d'administration.

Veillez à ce que l'audit interne collabore avec l'audit externe.

Audit externe

Désignez un auditeur externe reconnu. Veillez à ce que l'auditeur externe passe en revue et rende compte des carences majeures relevées dans les contrôles.

Garantissez l'indépendance de l'auditeur externe en ne lui permettant pas de fournir d'autres services susceptibles de causer un conflit d'intérêts (par exemple, du conseil ou des services fiscaux).

Envisagez une rotation périodique des auditeurs, ou au tout moins de l'associé d'audit principal (par exemple, tous les trois ans).



Divulgence et transparence

« La divulgation et la transparence sont les partenaires de la bonne gouvernance ; elles démontrent la qualité et la fiabilité des informations – financières et non financières – fournies par la direction aux prêteurs, aux actionnaires et au public. »

— Saleem et al., 2008

Étape 1 DÉMARRAGE D'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Élaboration de comptes financiers simplifiés ▶ Les mêmes informations et données financières sont utilisées à toutes fins 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le rapprochement mensuel des comptes bancaires est communiqué à tous les fondateurs ▶ Le(s) fondateur(s), les actionnaires et les administrateurs reçoivent périodiquement des informations financières et non financières cohérentes ▶ Le profil public de l'entreprise a été développé 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ États financiers établis selon les normes comptables nationales ▶ Identification d'une personne-ressource pour le partage de l'information ▶ Les décisions clés sont formellement communiquées à l'ensemble du personnel ▶ Des rapports de performance simplifiés sont présentés aux conseillers extérieurs ▶ Les principales informations non financières sont rendues publiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rapports financiers des PME conformes aux IFRS ou aux GAAP des États-Unis (si elles ont ou recherchent des investisseurs étrangers) ▶ États financiers vérifiés par un cabinet d'audit reconnu ▶ Rapports financiers trimestriels et rapports de performances détaillés fournis aux investisseurs ▶ Un rapport annuel (ou équivalent) est produit. Les actionnaires peuvent obtenir des informations sur demande

La présente section porte sur les éléments fondamentaux de la divulgation des informations :

- ▶ **divulgation des données financières** – publication des résultats financiers et opérationnels ;
- ▶ **divulgation des données non financière** – publication des informations non financière de l'entreprise, y compris les performances passées et les opportunités éventuelles, ainsi que des informations sur les pratiques de gouvernance de la société.

Le besoin et les avantages de la transparence et de la divulgation changent avec l'évolution de la composition de l'actionnariat. Au tout début, les actionnaires sont généralement peu nombreux et fortement impliqués dans la gestion de l'entreprise. L'équipe est restreinte, de sorte que les principales parties prenantes internes sont bien informées des changements importants. Par conséquent, à ce stade, l'accent est mis sur la préparation d'informations financières précises et actuelles à destination de tous les actionnaires. Plus tard, de nouveaux actionnaires non exécutifs peuvent apparaître, les anciens actionnaires

peuvent ne plus être directement impliqués dans les opérations, et l'entreprise elle-même peut plus grande et plus complexe. L'importance des informations non financières augmente et leur public cible se diversifie – les conseillers extérieurs, les administrateurs, les membres du personnel, les actionnaires et les clients font partie des principaux acteurs que l'entreprise doit tenir informés.

Directives générales

Les termes *transparence* et *divulgarion* sont souvent utilisés de façon interchangeable. Ils sont en effet complémentaires et se chevauchent, mais il existe une distinction importante à souligner. La divulgation est une obligation légale de fournir certains types d'information et de contenus à certaines parties. La transparence est l'émanation d'une culture d'entreprise ouverte et l'un des meilleurs moyens de faire connaître cette culture au monde extérieur.

La pratique de divulgation et de transparence d'une société accroît la confiance des investisseurs et, par conséquent, améliore l'accès de la société aux capitaux extérieurs et réduit ses coûts. Elle permet également à l'entreprise d'identifier rapidement les risques et les points faibles, ce qui réduit le risque global de crises et de scandales dans l'entreprise et améliore ses performances opérationnelles.

Les PME sont souvent peu disposées à communiquer des informations, craignant que leurs concurrents entrent en possession d'informations sensibles sur leurs activités et leur situation financière. En réalité, cependant, les informations commerciales sensibles sont étonnamment limitées et sont plus susceptibles de comprendre la stratégie de l'entreprise, les produits en recherche et développement, les conditions tarifaires, etc. En tant que propriétaire, vous devez vous rappeler que le marché vous connaît déjà, vous et votre produit ou votre service, parce que les clients vous connaissent, et vos concurrents vous connaissent, tout comme vous connaissez vos concurrents. Par conséquent, fournir des informations ne consiste pas à révéler votre formule secrète, mais plutôt à saisir l'occasion de faire savoir qui vous êtes selon votre propre perspective.

De plus, la plupart des entreprises compétitives tirent leur avantage et leur protection de ce qu'elles réalisent des produits ou des services qui ne sont pas faciles à reproduire, à l'image de ce fit la compagnie aérienne Southwest Airlines. Pour ces entreprises, l'avantage réside dans leur façon de faire les choses ; par conséquent, la publication de données commerciales ne permettra pas à un concurrent de simplement copier le processus.

Les propriétaires d'entreprises doivent élaborer des politiques qui définissent ce qu'est une information confidentielle (et à qui sont réservés les documents confidentiels), et quelles informations peuvent être fournies aux parties prenantes au-delà des obligations de publication statutaires. Un document d'une page devrait suffire, avec des exemples et une personne à contacter pour préciser certaines informations, le cas échéant.

Divulgation des données financières

Les états financiers fournissent des informations utiles pour la prise de décisions économiques. Ils couvrent la situation financière, les performances et les changements pertinents intervenus dans la situation financière de l'entreprise. Pour les PME, les principaux utilisateurs des états financiers – et bénéficiaires des informations financières – sont probablement les propriétaires/investisseurs et les créanciers.

Les informations financières couvrent les domaines suivants : bilan, compte de résultat, état des flux de trésorerie, état des capitaux propres, notes annexes aux états financiers et politiques comptables utilisées. Une PME doit indiquer explicitement dans son code de conduite qu'elle s'engage à fournir des données financières de grande qualité.

En juillet 2009, l'*International Accounting Standards Board* (IASB) a publié l'IFRS pour les PME¹⁰, que nous recommandons vivement pour plus d'informations à ce sujet (IASB, 2009).

¹⁰ IFRS = Norme internationale d'information financière

Divulgarion des données non financières

La règle générale pour décider de la divulgation d'informations non financières et de son étendue se fonde sur la question de savoir si ces informations sont exigées par la loi ou la réglementation, ou par des parties prenantes extérieures à l'entreprise. Cela dépendra principalement du domaine d'activité de l'entreprise, ainsi que de son stade de développement.

Par exemple, une entreprise agréée, à l'instar d'une institution financière, peut être amenée à divulguer légalement certains renseignements non financiers pour accroître la confiance du marché. Une entreprise qui souhaite fournir des biens par l'intermédiaire d'une chaîne d'approvisionnement mondiale ou qui souhaite participer à des appels d'offres publics peut avoir besoin de fournir des données non financières sur son site Web.

Quelle qu'en soit la raison, les sociétés divulguant des données non financières doivent respecter le principe général de *l'importance relative*. Pour déterminer ce qui est important, elles doivent se poser trois questions :

- ▶ Quels facteurs – apports, processus, produits et résultats – influencent notre capacité à créer de la valeur ?
- ▶ De quels groupes de parties prenantes dépendons-nous dans notre processus de création de valeur à court, moyen ou long terme, ou qui sommes-nous en train d'affecter de manière significative ?
- ▶ Quels facteurs sont suffisamment susceptibles d'avoir (et/ou pourraient avoir) un impact assez important sur notre création de valeur ?

En règle générale, les informations à fournir aux investisseurs couvrent les grands domaines suivants :

- ▶ situation de l'entreprise : équipe de direction, personnel clé et produits et services offerts. Certaines entreprises peuvent également choisir de divulguer des données sur leur part de marché, leur analyse sectorielle (chaîne d'approvisionnement, clients, concurrents, etc.) et une explication générale de leur stratégie ;
- ▶ actionnariat : structure et droits de vote, statuts, chartes pertinentes, règlements, politiques et événements/changements récents importants.

Encadré 3.6 : Avantages des rapports de développement durable

Les rapports de développement durable présentent les avantages suivants :

- ▶ ils permettent de communiquer aux investisseurs des informations sur la gestion des risques ;
- ▶ ils permettent d'en savoir plus sur les risques et les opportunités ;
- ▶ ils soulignent le lien qui existe entre les performances financières et les performances non financières ;
- ▶ ils permettent de comparer et d'évaluer les performances du développement durable par rapport aux lois, aux normes, aux codes, aux niveaux de performance et aux initiatives volontaires ;
- ▶ ils aident à gérer et à communiquer les performances environnementales, sociales et de gouvernance ;
- ▶ ils améliorent la réputation et la fidélité à la marque.

Source : GRI (2013).

- ▶ gouvernance : comme les valeurs et le code de conduite ou d'éthique, la taille et la composition du conseil d'administration, les termes de référence, la présence aux réunions, les procès-verbaux, les conflits d'intérêts, l'évaluation des performances, le rendement du conseil d'administration, etc.

Il est recommandé d'utiliser le site Web de l'entreprise et d'autres moyens publics pour révéler aux parties prenantes toute information non sensible sur le plan commercial.

Relations avec les grandes entreprises

Les PME qui veulent faire partie de la chaîne d'approvisionnement des grandes entreprises doivent s'habituer à l'idée de divulguer des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Également appelé *rapports de développement durable*, il s'agit de la divulgation de données sur leurs risques d'impact

environnemental, sur leurs problèmes de santé humaine, sociaux et de travail, sur leur impact sur les communautés locales, ainsi sur leur niveau de conformité et leurs responsabilités réglementaires. **(Voir encadré 3.6)**

Si vous souhaitez vous développer grâce à un partenariat avec un fonds d'investissement, sachez que les exigences en matière de rapports de développement durable peuvent devenir encore plus détaillées et spécifiques.

Transactions entre parties liées

Les politiques en matière de transactions entre personnes liées **(comme nous l'avons vu aux pages 65 et 66)** doivent comprendre des directives claires sur la divulgation de ces opérations. Leur divulgation adéquate est un élément important dans l'établissement d'un climat de confiance entre les divers investisseurs et la direction de l'entreprise.



Pratiques exemplaires : divulgation et transparence

Nous présentons ci-dessous les pratiques exemplaires courantes à chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant les catégories suivantes énoncées plus haut :

- ▶ **Divulgation des données financières**
- ▶ **Divulgation des données non financières**

Il est à noter que ces pratiques sont cumulatives : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Certaines recommandations peuvent être mises en œuvre plus efficacement à différentes étapes, selon les circonstances, ou peuvent être mises en œuvre au fil de l'évolution de l'entreprise. C'est à vous de juger du meilleur timing pour votre entreprise.



Étape 1 : DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Divulgation des données financières

Préparez des états financiers simplifiés et utilisez les mêmes informations pour l'enregistrement, les rapports et pour les autres besoins. L'uniformité des données financières est importante pour les investisseurs potentiels et les institutions de financement, car elle leur permet de mieux évaluer les performances de l'entreprise et son potentiel de croissance future.



Étape 2 : CROISSANCE ACTIVE

Divulgation des données financière

Effectuez un rapprochement mensuel des comptes bancaires. Cette activité de contrôle simple permet une gestion plus efficace des flux de trésorerie et aide à détecter et à prévenir les activités frauduleuses. **(Voir *Éléments des contrôles internes* à la page 59.)**

Communiquez les états financiers en temps utile (chaque mois ou chaque trimestre) à tous les actionnaires.

Divulgence des données non financières

Accordez-vous avec les actionnaires sur les principales informations non financières qui leur seront présentées régulièrement. Ces informations doivent inclure les performances passées et les préoccupations à venir (risques, opportunités, etc.).

Veillez à ce que les mêmes informations soient communiquées à tous les actionnaires.

Établissez le profil public de l'entreprise et utilisez-le invariablement dans vos activités de marketing, votre présence sur Internet et à toutes autres fins commerciales.



Étape 3 : DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Divulgence des données financières

Élaborez les états financiers conformément aux normes comptables nationales.

Divulgence des données non financières

Établissez la fonction de divulgation, éventuellement en la combinant avec le poste d'agent de conformité, de directeur financier ou de secrétaire général. **(Voir Structure organisationnelle à la page 28.)**

Identifiez les informations à inclure dans les documents d'information pour les sessions ordinaires avec les conseillers extérieurs ou comité consultatif.

Définissez les informations non financières essentielles à communiquer au public (par exemple, le résumé des performances, les stratégies prospectives, les pratiques de gouvernance, les pratiques en matière de responsabilité sociale des entreprises) et à présenter via des canaux accessibles tels que le site Internet de la société.

Mettez en place des moyens de communiquer efficacement les décisions clés (stratégie, priorités) et d'autres informations pertinentes à tout le personnel.

Assurez une communication régulière autour du code d'éthique ou de la politique sur la conduite des affaires. Trouvez les voies et moyens de souligner le message régulièrement.



Étape 4 : EXPANSION DE L'ENTREPRISE

Divulgence des données financières

Préparez les informations financières de l'entreprise conformément à l'IFRS pour les PME ou aux GAAP des États-Unis (si vous avez ou si vous recherchez des investisseurs étrangers).

Choisissez votre cabinet d'audit externe en fonction de critères clairement définis, tels que l'expérience, l'indépendance, la réputation et le coût.

Divulgence des données non financières

Présentez régulièrement toute les informations importantes au conseil d'administration suivant un format et un calendrier prédéfinis (au moins une fois par trimestre).

Remettez aux actionnaires des rapports contenant les informations essentielles (par exemple, le rapport annuel) conformément à la législation et à la convention d'actionnaires.

Demandez-vous quelles formes de divulgation volontaire régulière aux parties prenantes (au-delà de celles qui sont exigées par la loi) seraient bénéfiques pour l'entreprise.

Veillez à ce que la fonction de divulgation de l'entreprise permette un traitement harmonieux des demandes d'information des actionnaires.



Actionnariat

« Je ne connais aucune famille qui sont devenue plus unie grâce l'argent, mais je connais beaucoup de familles qui ont détruit des entreprises à cause de l'argent. »

— Roque Benavides, Directeur général, Buenaventura

Étape 1 DÉMARRAGE D'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none">▶ Le rôle et les responsabilités du (des) fondateur(s) sont clairement établis▶ Compréhension globale du rôle de chaque membre de la famille fondatrice▶ Mécanisme de règlement des différends entre actionnaires	<ul style="list-style-type: none">▶ La différence entre les questions non familiales et les questions familiales est reconnue▶ Connaissance du plan de succession de la famille▶ Assemblées générales annuelles des actionnaires	<ul style="list-style-type: none">▶ Distinction claire entre les rôles du (des) fondateur(s), des membres de la famille et des responsables opérationnels▶ Profil de carrière clair pour les cadres non membres de la-famille▶ Plan de succession familial▶ Les assemblées annuelles des actionnaires comportent des discussions sur les principales décisions prises, les dividendes et les plans.	<ul style="list-style-type: none">▶ Politiques et mécanismes pour régler la participation à l'actionnariat, le recrutement et les autres avantages des membres de la famille▶ Tous les actionnaires sont régulièrement informés de la politique, de la stratégie et des résultats de l'entreprise▶ Mécanisme de règlement des différends en matière de gouvernance

Les PME commencent généralement comme des sociétés unipersonnelles ou des sociétés en nom collectif à l'initiative de deux ou trois personnes. Au fur et à mesure que l'entreprise se développe et montre des signes de succès, d'autres investisseurs peuvent s'y intéresser – d'abord des amis, des membres de la famille ou des dirigeants, puis des investisseurs professionnels tels que des fonds de capital-investissement. Ces actionnaires ont souvent des intérêts et des points de vue divergents sur le développement de l'entreprise. La présente section traite de la façon de gérer les questions liées aux actionnaires afin d'assurer le développement à long terme d'une entreprise. Elle se penche plus particulièrement sur les points suivants :

- ▶ **participation des actionnaires** à la détermination de l'avenir de la société ;

- ▶ **rôle du fondateur ou de la famille** dans la gestion de l'entreprise ;
- ▶ **règlement des différends entre actionnaires** pour gérer de façon proactive les conflits qui peuvent menacer la survie de l'entreprise.

Participation des actionnaires

La croissance des PME est souvent organique et non structurée et peut entraîner une confusion quant aux rôles, aux responsabilités et à l'étendue des pouvoirs des actionnaires. Ces problèmes s'intensifient dans les entreprises familiales, où l'autorité, le pouvoir et l'influence ne sont pas nécessairement liés aux rôles formels dans

les entreprises. Par conséquent, les PME se trouvant aux étapes 1 et 2 doivent principalement s'attacher à clarifier les rôles et les responsabilités des actionnaires. Aux étapes 3 et 4, l'accent est désormais mis sur la réglementation de la place croissante de la famille dans l'entreprise et sur la nécessité d'équilibrer les intérêts d'un nombre croissant d'actionnaires en vue d'assurer la durabilité à long terme de l'entreprise.

Caractère évolutif de l'actionariat des PME

Au début du cycle de vie d'une PME, les actionnaires initiaux sont souvent liés – connaissances, relations familiales ou partenaires d'affaires. La plupart sont souvent impliqués dans la gestion opérationnelle de l'entreprise, agissant à la fois en tant que propriétaires et dirigeants. D'autres viennent « pointer » régulièrement dans l'entreprise pour voir ce qui s'y passe.

Beaucoup de PME sont d'abord des sociétés unipersonnelles ou des sociétés en nom collectif, mais certaines PME sont des entités juridiques constituées en sociétés, ce qui signifie qu'elles doivent se conformer dès le début à l'obligation légale d'avoir un conseil d'administration. Pour ces PME, le conseil d'administration est alors de pure forme, sans réelle substance. Au début, ce n'est pas un problème – tant que le nombre de propriétaires est faible, qu'ils dirigent tous l'entreprise ou interagissent avec elle, et qu'ils ont tous un rôle direct à jouer dans l'avenir de l'entreprise.

Cette situation peut perdurer tant qu'il n'y a pas de croissance substantielle, ni de l'entreprise, ni de l'actionariat. Cependant, dès que l'entreprise devient plus complexe, les propriétaires initiaux qui ne dirigent pas l'entreprise commenceront à perdre progressivement la capacité d'avoir une vision globale et un contrôle stratégique des opérations.

La situation se complique encore davantage si l'entreprise fait appel à des investisseurs extérieurs. Contrairement aux propriétaires fondateurs, les nouveaux investisseurs n'ont pas d'informations privilégiées sur l'entreprise et peuvent ne pas avoir le même niveau de confiance dans la capacité du fondateur-directeur général que les co-fondateurs.

Ces changements obligeront l'entreprise à formaliser sa relation avec les investisseurs, avec des processus et des politiques clairement établis pour gérer le flux de communication et la prise de décision stratégique. Les entreprises dont le conseil d'administration n'est qu'une entité de pure forme devront dès lors les faire fonctionner effectivement.

Pour les PME familiales, le changement de structure de l'actionariat peut également être le fait de membres de la famille appartenant à différentes générations et branches de la famille qui héritent de l'entreprise. Au fur et à mesure que le nombre d'actionnaires augmentera, la plupart d'entre eux se retrouveront avec un plus petit pourcentage des actions de la société, et les questions liées aux droits des actionnaires deviendront plus courantes. Ces problèmes peuvent être atténués en garantissant une protection claire des actionnaires minoritaires dans la charte de l'entreprise, les règlements administratifs et le code de gouvernance de l'entreprise.

Types d'investisseurs

Les PME pourraient être intéressées à l'idée d'attirer des investisseurs extérieurs pour des raisons autres que l'accès au financement. Les investisseurs peuvent apporter des relations, des connaissances et une expertise importante pour permettre à l'entreprise de réaliser pleinement son potentiel de croissance. Ils exigent généralement une représentation au conseil d'administration proportionnelle à leur part dans l'actionariat. **Le tableau 3.1 à la page suivante** décrit les types courants d'investisseurs que les PME peuvent rechercher.

La grande majorité des PME ont pour partenaires des amis et des membres de la famille, surtout aux premiers stades de leur développement. La relation avec les actionnaires reste souvent très informelle et basée sur la confiance. Même dans ce cas, il est fortement recommandé d'énoncer clairement les principaux droits des actionnaires dont il est question dans le présent chapitre, notamment leur rôle dans la prise de décision, leur prétention à une part des profits, leur rôle dans l'entreprise, etc. Ces dispositions renforceront la confiance et constitueront une assurance raisonnable contre les malentendus et les conflits potentiels à l'avenir.

Droits des actionnaires clés

Tous les actionnaires, quelle que soit leur taille, ont certains droits, notamment :

- ▶ le droit d'obtenir régulièrement et en temps voulu des informations importantes et pertinentes sur l'entreprise (**voir la section *Divulgence et transparence ci-dessus***) ;
- ▶ le droit d'avoir son mot à dire dans le développement stratégique de l'entreprise.

Une *assemblée générale* annuelle constitue une plateforme d'échange d'informations et de participation des actionnaires qui leur donne l'occasion de faire ce qui suit :

- ▶ examiner et approuver les résultats et les dividendes de la société ;

- ▶ fixer les objectifs de croissance, de risque, de rentabilité et de liquidité de l'entreprise ;
- ▶ désigner les membres du conseil d'administration ;
- ▶ Prendre d'autres décisions clés, notamment concernant la structure du capital, la stratégie de l'entreprise et les grandes transactions entre parties liées.

L'une des questions les plus importantes est la représentation des actionnaires minoritaires au conseil d'administration. Pour la plupart des PME, le fondateur reste généralement l'actionnaire dominant et peut contrôler efficacement la composition du conseil d'administration. Il est toutefois recommandé de permettre aux actionnaires minoritaires de nommer un administrateur pour représenter leurs intérêts au sein du conseil d'administration. Ce poste est généralement occupé par un administrateur indépendant.

Tableau 3.1 : Types d'investisseurs

PARTENAIRES STRATÉGIQUES	Les PME peuvent bénéficier d'investissements de la part d'entreprises qui deviennent des partenaires stratégiques. Par exemple, une société de gestion immobilière fait un investissement stratégique dans une société d'entretien immobilier, étant donné que l'une va fournir des services à l'autre.
BUSINESS ANGELS	Les <i>business angels</i> sont généralement des personnes ayant une valeur nette élevée, souvent eux-mêmes des entrepreneurs, qui fournissent du capital à des start-ups, habituellement en échange de capitaux propres ou de dettes convertibles. Les <i>business angels</i> , ayant pris des risques considérables en investissant leurs fonds personnels, offrent souvent beaucoup de soutien personnalisé et de conseils personnels aux propriétaires afin de faciliter la croissance et le développement de l'entreprise. Par conséquent, les <i>business angels</i> cherchent généralement à investir dans des secteurs d'activité où ils ont une expérience considérable. Les <i>business angels</i> peuvent utiliser des fonds ou des alliances afin de diversifier les risques.
INVESTISSEURS DE CAPITAL RISQUE	Les investisseurs de capital-risque – une forme bien connue de financement par l'entremise d'un fonds géré de façon professionnelle – recherchent un rendement élevé sur leur investissement et ont des procédures strictes à suivre. L'investisseur de capital-risque prend des capitaux propres, et si une entreprise ne répond pas aux attentes, il peut la faire vendre pour récupérer son investissement. Les investisseurs de capital-risque interviennent généralement plus tard dans le processus d'investissement et, ayant la bourse plus garnie, investissent des capitaux plus importants que les <i>business angels</i> .
FINANCEMENT PARTICIPATIF	Plutôt que de demander à une personne ou à une seule banque une grosse somme d'argent, une entreprise qui a accès au financement participatif a la possibilité de demander à des milliers de personnes de petites sommes d'argent. L'investissement peut se faire en échange de produits ou de services futurs ou d'une participation dans l'entreprise. Source de financement relativement nouvelle, elle a été utilisée avec succès par des start-ups non conventionnelles. Un conseil d'administration fort peut aider les entreprises à se démarquer et à attirer plus de capitaux, surtout s'ils sont composés d'administrateurs indépendants qui représentent les intérêts des investisseurs de détail.

Les investisseurs institutionnels conditionnent généralement leur participation à la présence d'un administrateur désigné au conseil d'administration.

Au fur et à mesure que les PME franchissent les étapes de leur croissance, il est important de noter que les actionnaires ou les investisseurs initiaux peuvent ne plus adhérer à la vision, à la stratégie ou aux processus décisionnels associés au développement de l'entreprise. La sortie d'un ou de plusieurs investisseurs initiaux est fréquente et, en l'absence d'un mécanisme convenu pour l'évaluation des actions (qui fait généralement partie de la convention d'actionnaires), une société peut être confrontée à des luttes intestines entre investisseurs et à une paralysie des opérations. Indiquez clairement qui peut vendre ses actions, combien à la fois, à quelle fréquence, par quelle méthode et à qui.

Dans les entreprises familiales, l'entreprise peut créer un fonds de rachat d'actions pour racheter les actions que les membres de la famille souhaiteraient liquider. L'objectif est de fournir des liquidités aux actionnaires, sans porter atteinte à l'entreprise. L'entreprise finance généralement un tel fonds en y versant chaque année un petit pourcentage de ses bénéfices.

Rôle du fondateur ou de la famille¹¹

Si l'entreprise a du succès, le rôle des propriétaires est appelé à évoluer en même temps que l'entreprise. Les propriétaires passeront d'une position microéconomique à une position macroéconomique, laissant la prise de décision opérationnelle à des gestionnaires professionnels.

Certains de ces gestionnaires peuvent être des membres de la famille. En fait, la grande majorité des PME sont des entreprises familiales. Les fondateurs comptent beaucoup sur le travail, le financement et les relations des membres de

la famille pour démarrer l'entreprise, et ils ont l'intention de la transmettre à la génération suivante. Les PME familiales bénéficient de relations basées sur la confiance, du côté informel et d'une prise de décision simplifiée, ce qui peut être un atout dans les premières étapes de la croissance de l'entreprise. Ces PME peuvent faire preuve de résilience en temps de crise, compte tenu de la confiance qui existe entre les parties liées – et avec plusieurs générations en jeu, la planification à long terme peut favoriser à des performances commerciales supérieures (comme indiqué par Liu, Yang, et Zhang, 2012).

Cependant, si beaucoup d'entreprises familiales sont florissantes, il y en a aussi beaucoup qui ne sont pas viables à long terme. En effet, environ deux tiers à trois quarts des entreprises familiales s'effondrent ou sont vendues par les fondateurs au cours de leur propre mandat. Seulement 5 % à 15 % d'entre elles survivent jusqu'à la troisième génération entre les mains des descendants des fondateurs (Neubauer et Lank, 1998).

Beaucoup de ces entreprises sont victimes de faiblesses spécifiques à la nature des entreprises familiales, parmi lesquelles on peut citer :

- ▶ la *complexité*. L'ajout d'émotions et de problèmes familiaux complique les relations d'affaires. De plus, lorsque les membres de la famille assument des rôles différents au sein de leur entreprise, il en résulte parfois des divergences d'incitations entre les membres de la famille ;
- ▶ le *caractère informel*. Comme la plupart des familles gèrent elles-mêmes leur entreprise (du moins au cours de la première et de la deuxième génération), elles manifestent généralement très peu d'intérêt à établir des pratiques et des procédures commerciales clairement définies. Au fur et à mesure que la famille et l'entreprise s'agrandissent, cette situation peut entraîner de nombreuses inefficacités et des conflits internes ;
- ▶ le *népotisme*. Favoriser les membres de la famille peut détruire la valeur ou diminuer la création de valeur.

¹¹ Cette sous-section est basée sur le Family Business Governance Handbook d'IFC (IFC, 2008), qui est disponible gratuitement en ligne et fortement recommandé pour une étude plus approfondie sur ce sujet : http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+mandbook.

Ces préoccupations sont davantage aggravées par une variable supplémentaire : l'évolution de l'actionnariat à mesure que l'entreprise passe du fondateur aux générations successives, ce qui entraîne des changements dans le nombre et la nature des actionnaires. De plus, il y aura plus de combinaisons de rôles possibles que les différents membres de la famille pourront jouer :

- ▶ détenir des actions de l'entreprise, mais ne pas travailler pour elle ;
- ▶ travailler pour l'entreprise mais ne pas détenir d'actions ;
- ▶ détenir des actions et travailler pour l'entreprise.

Ces facteurs peuvent sérieusement compliquer les relations familiales et professionnelles. Pour prendre en charge l'ensemble des questions et des intérêts de la famille, de nombreuses entreprises familiales jugent utile d'élaborer des structures de gouvernance *familiale* parallèles aux structures de gouvernance *d'entreprise*.

Institutions de gouvernance : Une structure de gouvernance familiale pourrait prendre la forme d'une *assemblée familiale*, où tous les membres de la famille se réunissent chaque année pour se tenir au courant de l'évolution de l'entreprise, pour discuter de certaines questions et pour bénéficier des points de vue de ceux qui ne participent pas formellement à la gouvernance de l'entreprise.

En outre, il peut y avoir un *conseil de famille*, qui fait office de comité exécutif de l'assemblée familiale. Il se compose généralement de cinq à neuf membres élus, qui représentent différentes branches et différents groupes d'âge au sein de la famille. Il comprend les membres qui sont employés dans l'entreprise, ainsi que ceux qui ne le sont pas.

Politiques de gouvernance familiale : La *constitution familiale* est le type de document de gouvernance familiale le plus complet. Elle aborde généralement les valeurs et les croyances de la famille (énoncé de mission) et les principes ou politiques de l'entreprise familiale, et peut comprendre les éléments suivants :

- ▶ la *politique d'actionnariat familial* : elle établit des règles pour la possession et le transfert des actions, afin de s'assurer que les actions restent dans la famille tant qu'on le souhaite (par exemple, un fonds de rachat d'actions) ;
- ▶ la *politique d'emploi familial* : elle comprend des directives sur la façon dont les membres de la famille peuvent obtenir un emploi dans l'entreprise (par exemple, elle peut fixer des critères de formation et d'expérience professionnelle) ;
- ▶ la *politique relative aux dividendes de la famille* : elle établit des principes directeurs pour le versement des dividendes à la famille, afin d'aider à répondre aux différentes demandes de liquidités de la famille ;
- ▶ la *politique de désignation des administrateurs de la famille* : elle comprend des directives pour l'élection des membres de la famille au conseil d'administration de l'entreprise ;
- ▶ la *politique (et le comité) de résolution des conflits* : il s'agit des mesures visant à aider à résoudre les conflits entre les membres de la famille, dans un cadre défini.

Le choix du type d'institution à établir et du contenu des politiques dépendra en grande partie (mais pas exclusivement) de la taille de l'entreprise, du stade de développement de la famille, du nombre de membres de la famille et du degré d'implication des membres de la famille dans leur entreprise.

Règlement des différends entre actionnaires

Il est important que les actionnaires et les administrateurs se posent la question suivante : « Avons-nous mis en place un mécanisme adéquat pour prévenir et résoudre les différends en matière de gouvernance ? » James Groton, conseiller en règlement des différends et arbitre, souligne l'importance de cette obligation.

« (...) Les parties prenantes à une relation d'affaires, au moment où elles établissent cette relation, doivent toujours traiter la question de la façon dont elles comptent régler les problèmes ou les différends qui peuvent survenir entre elles. À ce stade, elles ont une occasion unique d'exercer un contrôle rationnel sur les désaccords qui peuvent survenir, en spécifiant que les désaccords doivent être traités de manière à éviter les litiges, de préférence en convenant d'un « système » de résolution des litiges qui cherchera d'abord à prévenir les problèmes et les litiges, puis en établissant un processus pour leur résolution ». Groton et Haapio, 2007.

Des dispositions sur la façon de résoudre les différends éventuels doivent être incluses dans la convention d'actionnaires et les autres documents pertinents de la société. Ensemble, ces documents doivent constituer

une feuille de route de procédures pratiques qui explique clairement à toutes les parties au différend comment les questions seront réglées.

La façon la plus efficace et efficiente de régler les différends en matière de gouvernance est la **médiation** – un processus volontaire et confidentiel dans le cadre duquel un tiers impartial et respecté (le médiateur) aide les parties en litige à négocier un accord. Les parties à la médiation rédigent les modalités d'une entente par consensus, ce qui signifie qu'elles contrôlent entièrement le résultat, contrairement à ce qui se passe en cas de litige.

Pour des conseils détaillés sur l'établissement d'un mécanisme efficace de règlement des différends en affaires, nous recommandons Boardroom Disputes : How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly (IFC, 2015a).



Pratiques exemplaires : actionnariat

Nous présentons ci-dessous les pratiques exemplaires communes à chaque étape de l'évolution des PME, en utilisant les catégories suivantes énoncées plus haut :

- ▶ **participation des actionnaires ;**
- ▶ **rôle du fondateur ou de la famille ;**
- ▶ **règlement des différends entre actionnaires.**

Il est à noter que ces pratiques sont cumulatives : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Certaines recommandations peuvent être mises en œuvre plus efficacement à différentes étapes, selon les circonstances, ou peuvent être mises en œuvre au fil de l'évolution de l'entreprise. C'est à vous de juger du meilleur timing pour votre entreprise.



Étape 1 : DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE

Rôle du fondateur ou de la famille

Définissez le rôle du (des) fondateur(s) dans le fonctionnement de l'entreprise et informez-en l'ensemble du personnel.

Définissez le rôle et les droits des autres membres de la famille et informez-en les intéressés, ainsi que les employés de l'entreprise. Cet exercice concerne autant les membres de la famille qui sont employés dans l'entreprise que ceux qui ne prennent pas formellement part à la gestion de l'entreprise. Si plusieurs membres de la famille détiennent ou sont censés détenir des actions, adoptez un processus de sortie formel. L'objectif de ce processus est de fournir des liquidités aux actionnaires de la famille sans porter atteinte à l'entreprise. Par exemple, indiquez clairement qui peut vendre ses actions, combien à la fois, à quelle fréquence, par quelle méthode et à qui.

Règlement des différends entre actionnaires

Incluez des dispositions relatives au règlement des différends entre actionnaires dans la convention d'actionnaires ou dans les statuts constitutifs.



Étape 2 : CROISSANCE ACTIVE

Participation des actionnaires

Tenez des assemblées annuelles des actionnaires pour discuter des principales décisions prises, des dividendes et des plans.

Rôle du fondateur ou de la famille

Définissez et communiquez clairement la différence entre les questions d'affaires et les questions familiales, ainsi que les voies appropriées pour les résoudre.

Discutez des questions de relève d'urgence au sein de la famille et identifiez les successeurs possibles, tant au sein de la haute direction que parmi les actionnaires. **(Voir *Planification de la relève* à la page 45.)**



Étape 3 : DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Participation des actionnaires

Veillez à ce que les assemblées d'actionnaires soient bien organisées et fonctionnent efficacement pour permettre une participation adéquate des actionnaires. En particulier :

- ▶ donnez un préavis aussi long que possible ;
- ▶ veillez à ce que la documentation soit professionnelle et distribuée à temps ;
- ▶ rendez l'assemblée pertinente et intéressante ; écoutez les actionnaires sur les questions liées au vote.

Rôle du fondateur ou de la famille

Discutez de l'opportunité ou non pour les membres de la famille d'assumer plusieurs rôles et responsabilités dans l'entreprise. La décision doit être clairement communiquée au sein de l'entreprise et de la famille.

Établissez des distinctions fonctionnelles claires entre : 1) les propriétaires (actionnaires), 2) les employés (surtout les cadres supérieurs) et 3) les membres de la famille qui ne sont ni employés ni

actionnaires. Les membres de la famille « portant plusieurs casquettes » doivent comprendre les modes de comportement et de communication appropriés dans leurs différents rôles. En discutant et en définissant les rôles des membres de la famille, assurez-vous de tenir compte de ces trois dimensions et de leurs points d'intersection : 1) le sous-système familial, 2) le sous-système de l'entreprise et 3) le sous-système de l'actionnariat.

Déterminez des profils de carrière clairs pour les cadres non familiaux et les spécialistes techniques. Réexaminez le rôle de la maîtrise de l'emploi comme facteur de motivation. **(Voir *Planification des ressources humaines* à la page 49.)**

Élaborez et communiquez le plan de succession de l'actionnariat familial (et de la direction, le cas échéant). **(Voir *Planification de la relève* à la page 45.)**



Étape 4 : EXPANSION DE L'ENTREPRISE

Participation des actionnaires

Établissez des moyens efficaces d'informer régulièrement tous les actionnaires sur les politiques, la stratégie et les résultats de l'entreprise. Veillez à ce que ces moyens de communication ne créent pas une charge supplémentaire pour les actionnaires (par exemple, des envois postaux ou électroniques multiples).

Rôle du fondateur ou de la famille

Élaborez et communiquez des politiques, des mécanismes et des structures pour régler les décisions qui pourraient avoir une incidence sur l'actionnariat, l'emploi, les dividendes et les autres avantages des membres de la famille. Incluez-y une définition des besoins spécifiques en matière de formation et d'éducation pour les membres de la famille actuels ou futurs employés. Envisagez la création d'un fonds de rachat d'actions.

Règlement des différends entre actionnaires

Élargissez les dispositions relatives au règlement des différends pour y inclure le rôle prépondérant du conseil d'administration dans la résolution des conflits de gouvernance, et précisez les approches à adopter en cas de conflit avec différentes parties prenantes, telles que les actionnaires ou les dirigeants. Incorporez les dispositions pertinentes dans le règlement intérieur de la société.

Désignez une personne pour superviser l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et des politiques de règlement des différends en matière de gouvernance. Un membre du conseil d'administration, le président, un comité du conseil d'administration, le directeur général ou éventuellement un cadre supérieur pourrait assumer cette responsabilité.

Chapitre 4

Conclusion

Conclusion

L'objectif de ce manuel est d'aider les PME à mieux comprendre les défis auxquels elles sont confrontées et comment les relever du point de vue de la gouvernance d'entreprise. Il s'appuie sur un concept novateur qui consiste à lier les recommandations en matière de gouvernance aux étapes de croissance, permettant ainsi aux entrepreneurs de suivre une approche pragmatique dans l'adoption progressive de meilleures politiques, pratiques et structures de gouvernance à mesure que l'entreprise évolue. Les conseils donnés dans le présent manuel le sont à titre d'orientation générale et non comme une panacée. Ils doivent être adaptés au contexte spécifique de chaque entreprise et à son environnement économique.

L'Annexe propose un plan d'action de gouvernance des PME qui résume les recommandations du présent manuel. Cet outil présente ces informations sous la forme d'un cahier d'exercices conçu pour vous aider à élaborer un plan d'amélioration de la gouvernance sur mesure pour votre entreprise. L'objectif ultime est que votre entreprise devienne plus compétitive et connaisse une croissance durable.

rockstar

Étude de cas : Nous disons au revoir – les investisseurs disent bonjour !

Ce manuel a énoncé un large éventail de recommandations que l'équipe d'IFC a fournies pour Rockstar Clothing. Au début, l'entreprise avait besoin de changements massifs. Notre défi était de savoir par où commencer.

IFC a recommandé à Rockstar de prendre en priorité trois mesures afin de résoudre les problèmes urgents tout en permettant à l'entreprise de réaliser de se transformer de façon positive à la longue :

1. créer un comité exécutif de gestion, appuyé par une structure hiérarchique claire. Cette mesure ne nécessite pas de ressources supplémentaires et contribuera à atténuer les problèmes de gestion aigus et évidents. Le comité de gestion doit être habilité à commencer à élaborer un plan d'affaires digne de ce nom ;
2. engager un cabinet de recrutement pour trouver un responsable des humaines compétent. Les politiques de ressources humaines de l'entreprise doivent être réorganisées et clairement définies afin d'attirer des compétences de haut niveau, en particulier pour le poste de directeur financier, et de faire face aux risques liés aux personnes clés (en particulier le designer et le directeur général) ;
3. recruter un consultant pour élaborer des processus de contrôle interne simples et informatisés afin de fournir des informations précises et en temps voulu sur l'état de l'entreprise. Ces processus permettront une meilleure gestion des ressources disponibles et serviront de préalable pour attirer des investissements.

La société a accepté les recommandations et s'est lancée dans un plan ambitieux pour se réinventer dans le but de réaliser la vision de Rami Bahgat d'ouvrir 100 boutiques dans toute l'Égypte. La dernière fois que nous avons eu des nouvelles de la société, à la fin de 2018, elle avait réussi à obtenir un financement d'environ 10 millions de dollars auprès d'une société de capital-investissement dans le cadre d'un processus concurrentiel.

Suite à cette transformation, Rockstar Clothing a fière allure ! (Les costumes que crée Rami aussi.)

Annexe

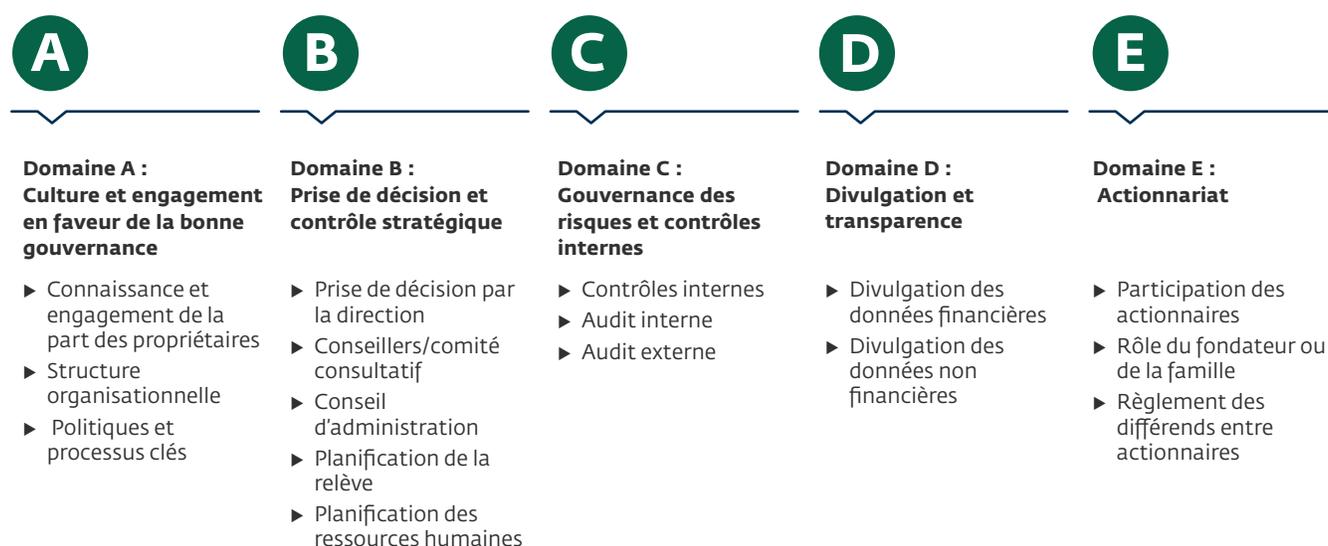
Plan d'action de gouvernance des PME

Annexe

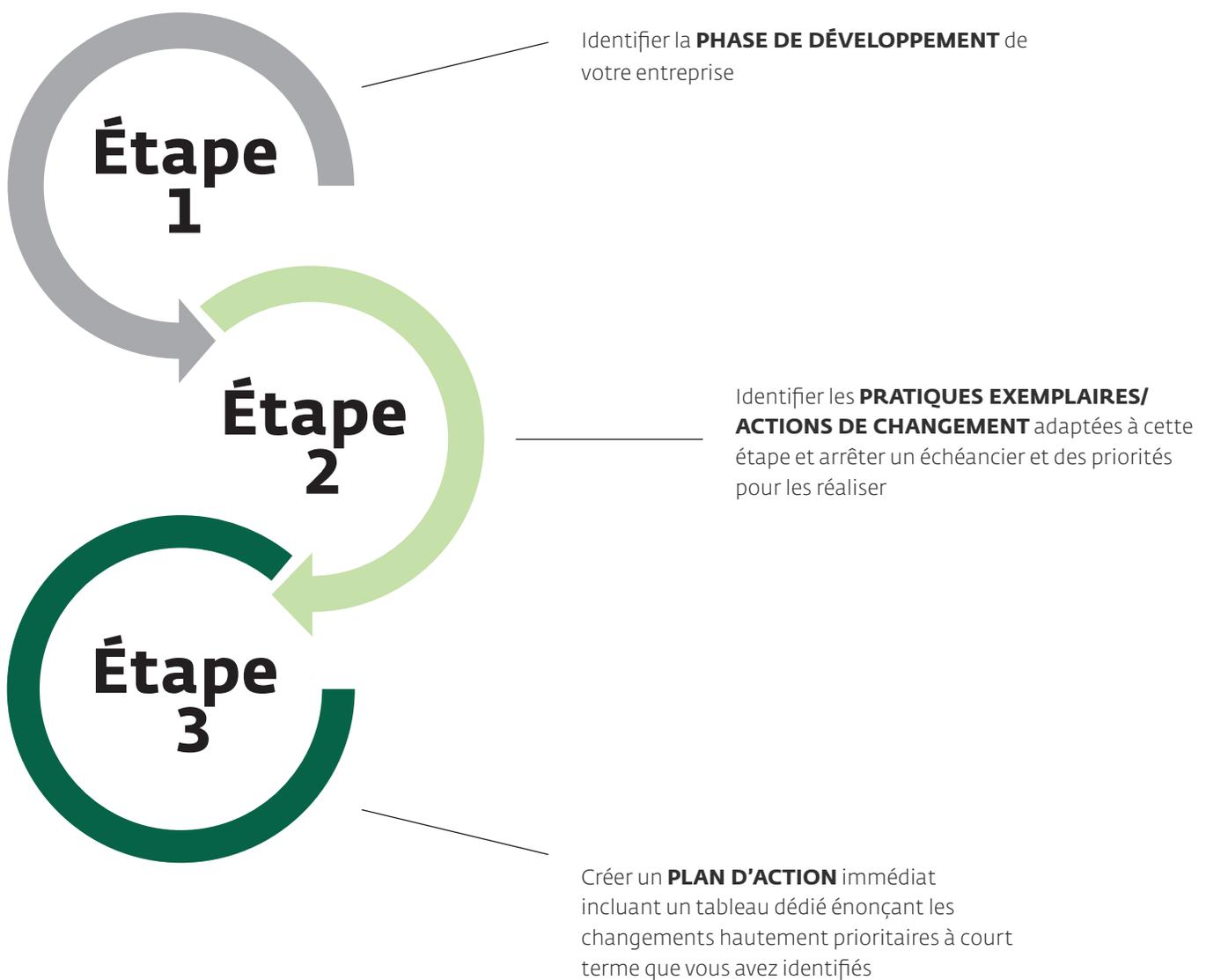
Plan d'action de gouvernance des PME

Le présent outil résume les principales recommandations du Manuel des PME afin de vous aider à identifier les mesures hautement prioritaires qui conviennent au stade de croissance de votre PME. Le diagnostic s'articule autour de cinq domaines de gouvernance et de leurs sous-domaines. **(Voir la figure A.1.)**

Figure A.1 : Domaines et sous-domaines de la gouvernance



L'outil propose un PROCESSUS EN TROIS ÉTAPES pour l'élaboration d'un plan d'action prioritaire pour une meilleure gouvernance :





Étape 1

Le stade de développement de mon entreprise

Utilisez la feuille de travail de la page suivante pour identifier le stade de développement de votre entreprise. Entourez les descriptions qui correspondent le mieux à l'état actuel de votre entreprise. Puis, choisissez l'étape qui comprend le plus d'éléments correspondants.

Important : Si votre entreprise est en transition d'une étape vers une autre, veuillez choisir l'étape la moins avancée comme stade de développement.

Feuille de travail 1 :

Déterminer le stade de développement



**Étape 1
DÉMARRAGE
DE L'ENTREPRISE**



**Étape 2
CROISSANCE
ACTIVE**



**Étape 3
DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL**



**Étape 4
EXPANSION DE
L'ENTREPRISE**

Facteurs/paramètres déterminants	Étape 1 DÉMARRAGE DE L'ENTREPRISE	Étape 2 CROISSANCE ACTIVE	Étape 3 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	Étape 4 EXPANSION DE L'ENTREPRISE
Taille* (nombre d'employés)	Petite (ex., <50)	Petite à moyenne (ex., 50-75)	Moyenne (ex., 76-150)	Moyenne, en croissance (ex., 151-250)
Domaines d'intérêt de l'entreprise	Mettre au point des produits, tester le marché	Ventes et croissance, augmenter la variété des produits, créer une clientèle de base	Optimiser sa propre structure/ses propres processus après l'expansion	Croissance accrue, appuyée par l'amélioration de l'organisation et des processus internes
A Culture et engagement envers la bonne gouvernance (Politiques, processus et structure organisationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Petite équipe multitâche ▶ Degré élevé d'informalité ▶ Peu de systèmes, mis en place « au fur et à mesure » 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'équipe grandit – des fonctions distinctes et une structure organisationnelle commencent à émerger ▶ Systèmes simples pour permettre aux fonctions de collaborer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Professionnalisation accrue des fonctions ▶ Formalisation de la structure organisationnelle, des politiques et des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poursuite des tendances amorcées à l'étape 3
B Prise de décisions et surveillance stratégique (Processus/organes de prise de décision, style de leadership)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prise de décision très centralisée par le(s) fondateur(s) ▶ Style de leadership autocratique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Émergence de la délégation à la direction ▶ Style de leadership consultatif – en grande partie autocratique, mais avec la participation de responsables et de conseillers clés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recrutement de responsables professionnels ▶ Décentralisation de l'autorité par division/ gestion fonctionnelle ▶ Style de gestion collaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Séparation de la prise de décision stratégique et opérationnelle ▶ Style de prise de décision institutionnel, basé sur une structure organisationnelle, des rôles et des procédures définis
C Gouvernance des risques et contrôles internes (Freins et contrepoids internes)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fondateurs sont pleinement impliqués dans les opérations – besoin limité de mécanismes de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place de contrôles internes pour appuyer la délégation de pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Détailler les pouvoirs et la redevabilité ▶ Les systèmes sont formalisés et automatisés ▶ Développer des pratiques pour maîtriser les principaux risques opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre l'accent sur la gestion proactive et stratégique des risques
D Divulgence et transparence (Communication avec les parties prenantes internes et externes)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tout le monde sait tout 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Divisions – bonnes à l'intérieur des divisions, mais problématiques entre les divisions ▶ Informations extérieures sommaires partagées sur les produits offerts 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En interne : améliorer le partage d'informations transversales/ fonctionnelles ▶ Améliorer l'information sur l'entreprise vers l'extérieur 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En interne : la direction, le conseil d'administration et les actionnaires communiquent ▶ En externe : informations ciblées pour les différentes parties prenantes
E Actionnariat (Fondateurs/actionnaires/ famille)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Propriétaire unique ou quelques personnes ▶ Les fondateurs contrôlent personnellement tous les aspects de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nouveaux actionnaires minoritaires possibles (internes ou liés) ▶ Les fondateurs restent dominants et pleinement impliqués ▶ Augmentation du nombre de membres de la famille qui participent aux opérations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nouveaux actionnaires minoritaires possibles (internes ou liés) ▶ De nouveaux investisseurs influencent la stratégie de manière informelle, mais ne sont pas directement impliqués dans les opérations ▶ (En cas d'arrivée d'un investisseur important, l'entreprise passe à l'étape 4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Options courantes : <ol style="list-style-type: none"> fondateurs, capital-investissement et autres investisseurs accroissement de l'actionnariat familial / changement générationnel Introduction en bourse ▶ Les investisseurs exigent des outils de contrôle et d'orientation de l'entreprise.

* Peut varier d'un secteur à l'autre, de sorte que les présentes directives ont essentiellement une valeur indicative.

Étape 2

Pratiques exemplaires de gouvernance – Identifier les pratiques pertinentes

Utilisez les feuilles de travail 2 à 6 de la page suivante pour identifier les pratiques de gouvernance pertinentes pour votre entreprise.

Examinez les pratiques exemplaires/mesures de changement. Remplissez le petit cercle à gauche si la pratique a déjà été mise en œuvre de manière satisfaisante. Si elle n'a pas été mise en œuvre ou si elle a besoin d'être améliorée davantage, affectez-lui un délai et un niveau de priorité, comme illustré à la figure A.2.

Figure A.2 : Exemple de feuille de travail pour pratiques exemplaires et mesures de changement

Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an
 Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité
 Étape 1	Connaissance et engagement de la part des propriétaires ● A1-1. Enregistrer formellement l'entreprise auprès des autorités compétentes (en tant que société unipersonnelle ou entreprise) afin de la distinguer de l'individu	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	Structure organisationnelle ○ A1-2. Identifier les fonctions de base nécessaires et les faire connaître à votre équipe multitâche	● (MT) (LT)	(E) ● (F)
	Políticas y procesos clave ● A1-3. Adopter les statuts de l'entreprise	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)

Il est important de savoir ce qui suit :

- ▶ **Ces pratiques sont cumulatives** : les pratiques des étapes ultérieures s'appuient sur celles des étapes antérieures. Assurez-vous donc toujours que votre entreprise a mis en œuvre les mesures recommandées aux étapes précédentes.
- ▶ **L'ordre des actions est indicatif** : De plus, de nombreuses entreprises sont en transition d'une étape à l'autre. Par conséquent, dans certaines circonstances, ces pratiques ou mesures peuvent être appliquées plus tôt ou plus tard que recommandé. C'est à vous de déterminer le meilleur timing pour votre entreprise.

Feuille de travail 2 :

Domaine A. Culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance



Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an
Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité
 Étape 1	<p>Connaissance et engagement de la part des propriétaires</p> <p><input type="radio"/> A1-1. Enregistrer formellement l'entreprise auprès des autorités compétentes (en tant qu'entreprise ou entreprise unipersonnelle) afin de la distinguer de l'individu</p> <p>Structure organisationnelle</p> <p><input type="radio"/> A1-2. Identifier les fonctions de base nécessaires et les faire connaître à votre équipe multitâche</p> <p>Politiques et processus clés</p> <p><input type="radio"/> A1-3. Adopter les statuts de l'entreprise</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>
 Étape 2	<p>Connaissance et engagement de la part des propriétaires</p> <p><input type="radio"/> A2-1. Élaborer un énoncé simple de vision, de mission et des valeurs fondamentales, et les communiquer au personnel</p> <p>Structure organisationnelle</p> <p><input type="radio"/> A2-2. S'assurer que les fonctions essentielles nécessaires à la croissance de l'entreprise ont été remplies par le recrutement direct ou l'externalisation. Élaborer des descriptions de postes claires</p> <p><input type="radio"/> A2-3. Définir, documenter et communiquer à tout le personnel la structure organisationnelle, avec la structure hiérarchique</p> <p>Politiques et processus clés</p> <p><input type="radio"/> A2-4. Élaborer des politiques simples, s'il y a lieu, pour réglementer l'autorité ou la fonction</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>
 Étape 3	<p>Connaissance et engagement de la part des propriétaires</p> <p><input type="radio"/> A3-1. Signaler votre intention de développer une gouvernance efficace en discutant de son importance avec les responsables et le personnel</p> <p><input type="radio"/> A3-2. Formuler une vision à long terme pour l'entreprise – à utiliser pour la dotation en personnel, la planification stratégique et d'autres fins</p> <p>Structure organisationnelle</p> <p><input type="radio"/> A3-3. Désigner une personne responsable de l'amélioration des pratiques de gouvernance et de la conformité. Il peut s'agir d'un poste à temps plein (secrétaire général) ou d'une fonction à temps partiel pour l'un des dirigeants ou un juriste</p> <p><input type="radio"/> A3-4. Effectuer des évaluations périodiques pour apprécier la structure organisationnelle et la structure hiérarchique existante</p> <p>Politiques et processus clés</p> <p><input type="radio"/> A3-5. Documenter et examiner périodiquement l'efficacité des processus de base (comptabilité, achats, etc.). Établir des canaux de communication simples pour signaler les lacunes des processus principaux</p> <p><input type="radio"/> A3-6. Commencer à produire un calendrier simple d'événements de l'entreprise (réunions d'équipe, participation de représentants de l'entreprise à des conférences et forums publics, etc.)</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p>
 Étape 4	<p>Connaissance et engagement de la part des propriétaires</p> <p><input type="radio"/> A4-1. Créer la fonction de secrétaire général de la société pour rendre plus efficace le travail du conseil d'administration, aider le conseil d'administration à améliorer les pratiques de gouvernance et la conformité, et organiser des assemblées annuelles d'actionnaires</p> <p>Structure organisationnelle (Conseil d'administration créé – voir Domaine B)</p> <p>Politiques et processus clés</p> <p><input type="radio"/> A4-2. Élaborer un plan d'action qui comprend des mesures explicites, un calendrier et des responsabilités pour améliorer la gouvernance</p> <p><input type="radio"/> A4-3. Formaliser les dispositions en matière de gouvernance avec la participation de tous les actionnaires et des principales parties prenantes. Les inclure dans les statuts, la convention d'actionnaires et le manuel de l'employé</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>

Feuille de travail 3 :

Domaine B. Prise de décision et contrôle stratégique



Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an
Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité
 Étape 1	<p>Prise de décisions par la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B1-1. Mener des consultations individuelles avec les principaux dirigeants avant de prendre des décisions importantes <input type="radio"/> B1-2. Définir et communiquer les limites d'autorisation pour le personnel clé, comme les montants des dépenses qui nécessitent l'autorisation du directeur général <p>Conseillers/comité consultatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B1-3. Faire appel à des conseillers externes de confiance (même s'ils sont informels) pour discuter de questions stratégiques 	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>
 Étape 2	<p>Prise de décision par la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B2-1. Élaborer une matrice d'autorité qui définit les décisions clés et les unités opérationnelles ou les personnes autorisées à les prendre. Cela devrait inclure les décisions à prendre par le fondateur/les actionnaires, le conseil d'administration (s'il en existe un), le directeur général, les principaux dirigeants et les spécialistes techniques <input type="radio"/> B2-2. La direction doit se réunir régulièrement pour examiner les questions opérationnelles et les progrès réalisés par rapport aux prévisions, pour cerner les risques et les problèmes et pour prendre des décisions. Le directeur général et les propriétaires consultent le groupe sur des questions stratégiques, le cas échéant <p>Conseillers/comité consultatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B2-3. Énoncer les domaines/sujets dans lesquels une expertise extérieure est nécessaire (afin d'avoir un appui à propos de la stratégie de l'entreprise, des plans de financement, de nouveaux marchés et produits, de questions techniques, de la structure de l'entreprise, des relations commerciales, du profil extérieur de l'entreprise, du coaching des dirigeants, etc.) <input type="radio"/> B2-4. Définir le rôle et formaliser l'implication des conseillers extérieurs nécessaires. S'assurer que les conseillers comprennent leur rôle et s'engagent effectivement à apporter la valeur ajoutée à l'entreprise <p>Planification de la relève</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B2-5. Élaborer un plan d'urgence et de continuité des activités pour le directeur général et les autres personnes clés, qui décrit la marche à suivre immédiatement en cas de départ soudain ou d'indisponibilité <p>Planification des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B2-6. Élaborer un moyen simple de communiquer au personnel les principales décisions, politiques et stratégies (p. ex., formulaire formel par courriel, circulaires) <input type="radio"/> B2-7. Documenter la fonction RH et les descriptions de poste pour s'assurer que tous les rôles clés sont pourvus (ou externalisés) <input type="radio"/> B2-8. Développer une expertise interne (ou externe) en matière d'établissement de rapports et d'analyse de gestion pour aider à la maîtrise des coûts et à la prise de décisions stratégiques 	<p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p>
 Étape 3	<p>Prise de décisions par la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B3-1. Mettre sur pied un comité exécutif formel (composé du directeur général et des principaux dirigeants) ; veiller à ce que ce comité ait un mandat clair <input type="radio"/> B3-2. Le comité exécutif : 1) se réunit toutes les semaines/deux fois par semaine pour traiter des questions opérationnelles et 2) tient des séances consacrées exclusivement aux questions stratégiques, avec un ordre du jour fixe (retraites stratégiques, 2 à 4 fois par an) <input type="radio"/> B3-3. Lors de réunions du comité exécutif (p. ex., une fois par mois ou par trimestre), examiner les progrès accomplis par rapport aux plans et mettre à jour ces plans, le cas échéant <p>Conseillers/comité consultatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> B3-4. Déterminer si la mise sur pied d'un conseil consultatif formel apporterait une valeur ajoutée à l'entreprise. Dans l'affirmative, le créer formellement et en informer toutes les parties intéressées 	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>

Feuille de travail 3 :

Domaine B. Prise de décision et contrôle stratégique



Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an
Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité
 <p>Étape 3</p>	Planification de la relève <input type="radio"/> B3-5. Élaborer un plan de succession simple pour la haute direction, afin de préparer à l'avance une réserve de talents	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	Planification des ressources humaines <input type="radio"/> B3-6. Faire de la fonction RH un partenaire stratégique (ou une partie) de l'équipe de gestion stratégique (p. ex., elle contribuerait à concevoir des stratégies de recrutement et de rétention efficaces, des programmes de rémunération et d'avantages sociaux, des programmes de perfectionnement professionnel et des systèmes de gestion des performances)	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> B3-7. Élargir la description de chaque poste afin d'établir des termes de référence détaillés qui comprennent les qualités et les qualifications requises ; évaluer l'adéquation du personnel actuel avec les termes de référence	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> B3-8. Concevoir un système de motivation pour attirer les talents de haut niveau et les motiver à être performants (maîtrise, autonomie, mission), y compris des opportunités de croissance professionnelle réelles, une reconnaissance basée sur la performance, et des incitations (bonus, options sur actions, participation aux bénéfices, etc.)	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> B3-9. Traiter des facteurs de rétention du personnel avec une forte implication du personnel : environnement de travail attrayant, politiques internes de l'entreprise, rémunération concurrentielle et avantages sociaux	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
 <p>Étape 4</p>	Conseil d'administration <input type="radio"/> B4-1. Définir clairement le rôle du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne la gestion, et inclure les obligations et les responsabilités des administrateurs envers la société et les actionnaires dans la charte du conseil d'administration et la lettre de nomination des administrateurs	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> B4-2. Déterminer les compétences requises pour que le conseil puisse s'acquitter de ses fonctions, compte tenu de l'orientation stratégique de la société, et évaluer les compétences et les lacunes actuelles du conseil d'administration	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> B4-3. S'assurer que le conseil d'administration est composé d'un nombre approprié d'administrateurs, en tenant compte des compétences, des antécédents professionnels, des qualités personnelles, de la diversité (sexe, âge, etc.) et de l'équilibre entre les administrateurs dirigeants, non dirigeants et indépendants	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> B4-4. Adopter des procédures de fonctionnement efficaces et efficientes pour le conseil d'administration : <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir suffisamment de temps pour des débats efficaces et la participation de tous les administrateurs • Établir un ordre du jour ciblé pour chaque réunion, basé sur le calendrier annuel du conseil d'administration • Maintenir un équilibre entre les présentations de la direction et les discussions du conseil d'administration, et entre l'examen des performances et la planification stratégique • Distribuer des documents d'information concis et axés sur l'action au moins cinq jours ouvrables avant les réunions du conseil • Établir et approuver les comptes rendus (discussions, avis et décisions) ; s'en servir pour effectuer un suivi diligent 	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	Planification de la relève <input type="radio"/> B4-5. Élaborer des plans de relève stratégiques pour le directeur général, les principaux dirigeants et les spécialistes techniques (y compris la relève immédiate, à moyen et à long termes)	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)

Feuille de travail 4 :

Domaine C. Gouvernance des risques et contrôles internes



Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an
Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité		
 Étape 1	Contrôles internes <input type="radio"/> C1-1. S'assurer que l'entreprise se conforme aux lois et règlements pertinents <input type="radio"/> C1-2. Séparer les sources de trésorerie et les comptes bancaires de la société des sources personnelles et des comptes des fondateurs <input type="radio"/> C1-3. Surveiller et analyser régulièrement les besoins de trésorerie afin de planifier efficacement le fonds de roulement, les besoins de financement et les stratégies de placement <input type="radio"/> C1-4. Procéder à une évaluation simple pour comprendre la valeur totale nette de l'entreprise	(CT) (MT) (LT) (CT) (MT) (LT) (CT) (MT) (LT) (CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F) (E) (M) (F) (E) (M) (F) (E) (M) (F)		
	 Étape 2	Contrôles internes <input type="radio"/> C2-1. Créer un mécanisme de signalement des fraudes et des abus (lanceur d'alerte). <input type="radio"/> C2-2. Identifier les risques potentiels pour l'entreprise, évaluer leur impact et élaborer des mesures d'atténuation adaptées (avec un suivi des progrès à effectuer par les propriétaires) <input type="radio"/> C2-3. Intégrer des contrôles simples basés sur les risques dans les processus opérationnels (p. ex., limites d'approbation, séparation des pouvoirs, vérifications, etc.) <input type="radio"/> C2-4. Identifier les postes à risque critiques de personnes clés, désigner du personnel d'appui et des adjoints pour les fonctions clés et les spécialistes techniques, et s'assurer qu'ils acquièrent les compétences et l'expertise nécessaires <input type="radio"/> C2-5. Formuler les principes clés de la conduite des affaires, couvrant au minimum les conflits d'intérêts et les transactions entre parties liées, et les communiquer régulièrement au personnel <input type="radio"/> C2-6. Définir le pouvoir de signature sur les comptes bancaires et le contrôle de gestion de la trésorerie, avec des seuils, la délégation et la séparation des tâches <input type="radio"/> C2-7. S'assurer que la tenue des livres, des politiques comptables et des rapports solides ont été mis en place et que tous les investissements et prêts/crédits ont été enregistrés <input type="radio"/> C2-8. Intégrer les rapports et les prévisions de trésorerie dans les débats de planification afin de déterminer les besoins de financement futurs et d'orienter les décisions d'investissement ; s'assurer que tous les placements tiennent compte des besoins de trésorerie (risque, durée, échéances, liquidité) <input type="radio"/> C2-9. Documenter des termes de référence clairs pour la fonction informatique afin de s'assurer que tous les besoins informatiques clés sont satisfaits pour soutenir la croissance future de l'entreprise ; déterminer quelles fonctions informatiques doivent être internes et lesquelles doivent être externalisées <input type="radio"/> C2-10. S'assurer que le système informatique de production de données et de rapports est sécurisé ; élaborer des processus de sauvegarde formels pour l'administration de la sécurité et de la <i>continuité des activités/reprise après sinistre</i>	(CT) (MT) (LT) (CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F) (E) (M) (F)	
		 Étape 3	Contrôles internes <input type="radio"/> C3-1. Élaborer des politiques et des procédures pour surveiller et atténuer les risques stratégiques et opérationnels conformément à la vision et aux plans de l'entreprise ; le comité exécutif doit jouer un rôle clé <input type="radio"/> C3-2. Définir les pouvoirs et les limites des unités fonctionnelles, leur structure hiérarchique et des lignes directrices sur les processus clés, afin de créer une chaîne de responsabilisation pour chaque projet et activité <input type="radio"/> C3-3. Élaborer un code d'éthique et des principes détaillés de conduite des affaires, les utiliser dans le processus d'intégration et les rappeler régulièrement dans les communications à l'endroit du personnel	(CT) (MT) (LT) (CT) (MT) (LT) (CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F) (E) (M) (F) (E) (M) (F)

Feuille de travail 4 :

Domaine C. Gouvernance des risques et contrôles internes (suite)



Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an
Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité
<p>Étape 3</p>	<input type="radio"/> C3-4. Établir des mesures correctives appropriées en cas de violation du code de conduite et communiquer à l'ensemble de l'organisation les résultats/conséquences en cas de non-conformité ; veiller à ce que les sanctions en cas d'infraction soient claires et efficaces	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> C3-5. Recruter un directeur financier professionnel (s'il y a des investisseurs extérieurs, cela devrait se faire en concertation avec eux)	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> C3-6. Élaborer une stratégie informatique simple pour anticiper les besoins opérationnels futurs (besoins fonctionnels, besoins d'infrastructure) et prioriser les initiatives du système à court et à moyen termes afin de mieux planifier les besoins en capital	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> C3-7. Effectuer un audit indépendant du système informatique pour s'assurer que les systèmes sont sûrs et qu'ils peuvent appuyer les buts et objectifs de l'organisation	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	Audit interne <input type="radio"/> C3-8. Établir une fonction d'audit interne, en coordination avec les fonctions de conformité et de gestion des risques ; elle peut être interne, externe ou sous-traitée (faire appel à une société extérieure pour travailler avec le personnel interne afin de former et de renforcer l'expertise) ; les propriétaires doivent veiller à ce que l'audit interne soit aussi indépendant que possible afin d'assurer une transparence totale des risques/problèmes qui doivent être traités	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<input type="radio"/> C3-9. Veiller à ce que l'audit interne examine les secteurs à risque élevé de l'entreprise afin de donner une assurance supplémentaire – et envisager une surveillance a posteriori ou moins intensive pour les secteurs à faible risque afin d'utiliser au mieux le temps et les ressources d'audit	(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
	<p>Étape 4</p>	Contrôles internes <input type="radio"/> C4-1. La direction (comité exécutif) examine régulièrement les progrès réalisés par rapport au plan d'affaires et identifie et traite les risques à l'aide de contrôles internes appropriés	(CT) (MT) (LT)
<input type="radio"/> C4-2. Le conseil d'administration s'assure régulièrement que la société dispose d'un système de contrôle interne solide (par exemple, basé sur le COSO)		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
<input type="radio"/> C4-3. Mettre en place des systèmes informatiques permettant d'enregistrer et d'afficher les ventes et les comptes et d'estimer avec précision les charges à payer et les recettes à tout moment ; le système doit être assez robuste pour éviter une utilisation non autorisée et pour signaler les transactions potentiellement problématiques		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
Audit interne <input type="radio"/> C4-4. Placer l'audit interne sous l'autorité fonctionnelle du conseil d'administration ou d'un comité du conseil d'administration (habituellement le comité d'audit), et non au directeur général, sauf sur le plan administratif ; s'assurer que les plans d'audit sont approuvés par le conseil d'administration		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
<input type="radio"/> C4-5. S'assurer que l'audit interne coordonne ses activités avec celles de l'audit externe		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
Audit externe <input type="radio"/> C4-6. Nommer un auditeur externe reconnu ; s'assurer que l'auditeur externe examine et signale les principaux dysfonctionnements en matière de contrôle		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
<input type="radio"/> C4-7. Garantir l'indépendance de l'auditeur externe en ne lui permettant pas de fournir d'autres services susceptibles d'entraîner des conflits d'intérêts (p. ex., conseil, services fiscaux)		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)
<input type="radio"/> C4-8. Envisager une rotation périodique (p. ex., tous les trois ans) de l'auditeur (ou au moins de l'associé d'audit principal)		(CT) (MT) (LT)	(E) (M) (F)

Feuille de travail 5 :

Domaine D. Divulgarion et transparence



Durée : CT = < 6 mois ; MT = 6–12 mois ; LT = > 1 an
Priorité : E = élevé ; M = moyenne ; F = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité
 Étape 1	Divulgarion des données financières <input type="radio"/> D1-1. Préparer des comptes financiers simples <input type="radio"/> D1-2. Utiliser systématiquement les mêmes informations financières pour l'enregistrement, les rapports et les autres fins	<input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT <input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F <input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F
 Étape 2	Divulgarion des données financières <input type="radio"/> D2-1. Effectuer un rapprochement mensuel des comptes bancaires et en fournir les résultats aux fondateurs <input type="radio"/> D2-2. Communiquer en temps voulu (mensuellement ou trimestriellement) les états financiers à tous les actionnaires Divulgarion des données non financières <input type="radio"/> D2-3. Convenir avec les actionnaires des principales informations non financières qui leur seront présentées régulièrement ; ces informations doivent comprendre les performances passées, ainsi que de la prospective (risques, possibilités, etc.) <input type="radio"/> D2-4. Veiller à ce que les mêmes informations soient communiquées à tous les actionnaires <input type="radio"/> D2-5. Établir le profil public de l'entreprise et l'utiliser invariablement pour le marketing, la présence sur Internet et pour les autres activités commerciales	<input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT <input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F <input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F
 Étape 3	Divulgarion des données financières <input type="radio"/> D3-1. Préparer les états financiers conformément aux normes comptables nationales Divulgarion des données non financières <input type="radio"/> D3-2. Désigner la personne ou établir la fonction responsable de la divulgation, éventuellement en la combinant cette fonction avec les attributions du directeur financier, du responsable de la conformité ou du secrétaire général de la société <input type="radio"/> D3-3. Identifier les informations à inclure dans les documents d'information pour les réunions régulières avec les conseillers extérieurs ou le comité consultatif <input type="radio"/> D3-4. Définir les informations non financières clés à communiquer au public (p. ex., résumé des performances, stratégies prospectives, pratiques de gouvernance d'entreprise, pratiques de RSE) et les présenter par des moyens accessibles, à l'instar du site Internet de l'entreprise <input type="radio"/> D3-5. Établir des moyens de communiquer efficacement les décisions clés (stratégie, priorités) et autres informations pertinentes à tout le personnel <input type="radio"/> D3-6. Communiquer régulièrement autour du code d'éthique et de la politique de conduite des affaires ; trouver des moyens de réitérer le message régulièrement	<input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT <input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F <input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F
 Étape 4	Divulgarion des informations financières <input type="radio"/> D4-1. Préparer les informations financières de l'entreprise conformément à l'IFRS pour les PME ou aux GAAP des États-Unis (si vous avez ou recherchez des investisseurs étrangers) <input type="radio"/> D4-2. Choisir le cabinet d'audit externe en fonction de critères clairement définis, tels que l'expérience, l'indépendance, la réputation, le coût Divulgarion des informations non financières <input type="radio"/> D4-3. Présenter régulièrement toute les informations importantes au conseil d'administration suivant un format et un calendrier prédéfinis (au moins une fois par trimestre) <input type="radio"/> D4-4. Distribuer aux actionnaires des rapports contenant des informations clés (p. ex., le rapport annuel) conformément à la loi et à la convention d'actionnaires <input type="radio"/> D4-5. Déterminer quelles formes de divulgation volontaire régulière aux parties prenantes (au-delà de celles exigées par la loi) seraient bénéfiques pour l'entreprise <input type="radio"/> D4-6. S'assurer que la fonction de divulgation de l'entreprise permet un traitement ordonné des demandes d'information des actionnaires	<input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT <input type="radio"/> CT <input type="radio"/> MT <input type="radio"/> LT	<input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F <input type="radio"/> E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> F

Feuille de travail 6 :

Domaine E. Actionnariat



Durée : (CT) = < 6 mois ; (MT) = 6–12 mois ; (LT) = > 1 an

Priorité : (E) = élevé ; (M) = moyenne ; (F) = faible

Stade de développement de la PME	Pratique exemplaire/mesures de changement	Durée	Priorité	
 <p>Étape 1</p>	<p>Rôle du fondateur/de la famille</p> <p><input type="radio"/> E1-1. Définir et communiquer à l'ensemble du personnel le rôle du (des) fondateurs dans les opérations de l'entreprise</p> <p><input type="radio"/> E1-2. Définir les rôles et les droits des autres membres de la famille et les communiquer aux membres de la famille et aux employés de l'entreprise</p> <p>Règlement des différends entre actionnaires</p> <p><input type="radio"/> E1-3. Inclure les dispositions relatives au règlement des différends entre actionnaires dans la convention d'actionnaires ou dans les statuts constitutifs</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>	
	 <p>Étape 2</p>	<p>Participation des actionnaires</p> <p><input type="radio"/> E2-1. Tenir des assemblées annuelles des actionnaires pour discuter des principales décisions prises, des dividendes et des plans</p> <p>Rôle du fondateur/de la famille</p> <p><input type="radio"/> E2-2. Définir et communiquer clairement la différence entre les questions relatives à l'entreprise et à la famille – et les voies appropriées pour les résoudre</p> <p><input type="radio"/> E2-3. Discuter des questions de relève d'urgence avec la famille et identifier les successeurs possibles, tant au sein de la haute direction que parmi les actionnaires</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>
		 <p>Étape 3</p>	<p>Participation des actionnaires</p> <p><input type="radio"/> E3-1. Les assemblées des actionnaires doivent être bien organisées et fonctionner efficacement pour permettre une participation adéquate des actionnaires. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • donner un préavis aussi long que possible ; • s'assurer que la documentation est professionnelle et distribuée à temps ; • rendre l'assemblée pertinente et intéressante ; écouter les actionnaires sur les questions de vote <p>Rôle du fondateur/de la famille</p> <p><input type="radio"/> E3-2. Discuter de l'opportunité ou non pour les membres de la famille d'assumer plusieurs rôles et responsabilités dans l'entreprise ; la décision doit être clairement communiquée au sein de l'entreprise et de la famille</p> <p><input type="radio"/> E3-3. Établir des distinctions fonctionnelles claires entre : 1) les propriétaires (actionnaires), 2) les employés (surtout les cadres supérieurs) et 3) les membres de la famille qui ne sont pas employés ou actionnaires ; les membres de la famille « portant plusieurs casquettes » doivent comprendre les modes de comportement et de communication appropriés dans leurs différents rôles</p> <p><input type="radio"/> E3-4. Déterminer des profils de carrière clairs pour les cadres non membres de la famille et les spécialistes techniques</p> <p><input type="radio"/> E3-5. Élaborer et communiquer le plan de relève de l'actionnariat familial (et de la direction, le cas échéant)</p>	<p>(CT) (MT) (LT)</p>
<p>Participation des actionnaires</p> <p><input type="radio"/> E4-1. Définir des moyens efficaces d'informer régulièrement tous les actionnaires sur les politiques, la stratégie et les résultats de l'entreprise ; veiller à ce que ces moyens ne créent pas une charge supplémentaire pour les actionnaires</p> <p>Rôle du fondateur/de la famille</p> <p><input type="radio"/> E4-2. Élaborer et communiquer des politiques, des mécanismes et des structures pour régler les décisions qui pourraient avoir une incidence sur l'actionnariat, l'emploi, les dividendes et les autres avantages des membres de la famille ; inclure une définition des besoins spécifiques en matière de formation et d'éducation pour les membres de la famille actuels ou futurs employés</p> <p>Règlement des différends entre actionnaires</p> <p><input type="radio"/> E4-3. Élargir les dispositions sur le règlement des différends pour y inclure le rôle de premier plan du conseil d'administration</p> <p><input type="radio"/> E4-4. Désigner une personne responsable de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques de règlement des différends en matière de gouvernance</p>			<p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p> <p>(CT) (MT) (LT)</p>	<p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p> <p>(E) (M) (F)</p>



Étape 3

Le plan d'action de gouvernance de mon entreprise

*Déterminez les **mesures prioritaires** à prendre à **court terme**, en fonction des mesures recommandées à l'étape 2. Utilisez la feuille de travail A.7 pour identifier, affiner et prioriser vos actions à court terme.*

D'abord, citez au moins un élément dans chaque catégorie. Passez ensuite en revue les listes, dans le but de regrouper les mesures par catégories de mesures plus larges, de préférence en regroupant les mesures qui concourront au même objectif. Nous recommandons que votre liste finale ne comprenne pas plus de cinq mesures de suivi au total – pour que la liste demeure réaliste et gérable.

Feuille de travail 7 :

Mesures hautement prioritaires à prendre à court terme

Domaine de gouvernance	Mesure de suivi	Responsable	Date
A Domaine A : Culture et engagement en faveur de la bonne gouvernance			
B Domaine B : Prise de décision et contrôle stratégique			
C Domaine C : Gouvernance des risques et contrôles internes			

Feuille de travail A.7 :

Mesures hautement prioritaires à prendre à court terme

Thème de Gouvernance	Mesure de suivi	Responsable	Date
D Domaine D : Divulgation et transparence			
E Domaine E : Actionnariat			

Bibliographie

Abor, J., and N. Biekpe. 2007. Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: Implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7 (3): 288–300.

ACCA. 2015. Governance for all: The implementation challenge for SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants (June). <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/ea-governance-for-all.pdf>.

ACCA. 2018. How vision and strategy helps small businesses succeed: Governance needs of SMEs. The Association of Chartered Certified Accountants. (October). https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Governance-needs-for-SMEs/pi-governance-needs-SMEs.pdf.

ACFE. 2014. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Study*. Austin, Texas: Association of Certified Fraud Examiners. <https://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>.

Adkins, A. 2016. Employee engagement in U.S. stagnant in 2015. *Gallup News website* (January 13). <http://news.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>.

Baer, M., and M. Frese. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* (February) 24 (1): 45–68.

Bharadwaj-Badal, S., and B. Ott. 2015. Delegating: A huge management challenge for entrepreneurs. *Business Journal* (April). Gallup. <http://news.gallup.com/businessjournal/182414/delegating-huge-management-challenge-entrepreneurs.aspx>.

Brunninge, O., M. Nordqvist, and J. Wiklund. 2007. Corporate governance and strategic changes in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics* (October) 29 (3): 295–308.

Chamorro-Premuzic, T. 2013. Does money really affect motivation? A review of the research. *Harvard Business Review website* (April 10). <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>.

Churchill, N. C., and V. L. Lewis. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* 61 (3): 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>.

COSO. 2013. *Internal Control—Integrated Framework: Executive Summary*. Durham, North Carolina: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf.

Deloitte. 2015. Business succession planning: Cultivating enduring value. Report (Volume 6: Cementing a legacy) Business Succession Planning series. New York: Deloitte. <https://www.google.com/search?q=Business+succession+planning%C3%9C+Cultivating+enduring+value%3B+Deloitte+Development+LLC.%2C+2015&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-1>.

ecoDa. 2010. *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Brussels: ecoDa.

Ethical Systems. 2018. Take our survey: Module 1 Ethical Culture Measurement. *Ethical Systems website*. <http://www.ethicalsystems.org>.

Francis, T. 2016. Best-paid CEOs run some of worst-performing companies. *The Wall Street Journal* website (July 25). <https://www.wsj.com/articles/best-paid-ceos-run-some-of-worst-performing-companies-1469419262>.

GRI. 2013. Report or explain—A smart policy approach for non-financial information disclosure. GRI non-paper. Amsterdam, Netherlands: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ReportOrExplainBrochure.pdf>.

Groton, J. P., and H. Haapio. 2007. From reaction to proactive action: Dispute prevention processes in business agreements. *ResearchGate* website. https://www.researchgate.net/publication/242148632_From_Reaction_to_Proactive_Action_Dispute_Prevention_Processes_in_Business_Agreements.

Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* (January) 65 (5): 87–96. <https://pdfs.semanticscholar.org/caza/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>.

HKIoD. 2009. Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong. Hong Kong Institute of Directors. http://www.hkiod.com/document/corporateguide/sme_guidelines_eng.pdf.

IASB. 2009. IFRS for SMEs. London: International Accounting Standards Board. <https://www.iasplus.com/en/news/2009/july/news4969>.

IFC. 2008. *IFC Family Business Governance Handbook*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook.

IFC. 2010. *The SME Banking Knowledge Guide*. Washington, D.C.: International Finance Corporation Advisory Services/Access to Finance. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES>.

IFC. 2013. *Good Practice Handbook: Assessing and Managing Environmental and Social Risks in an Agro-Commodity Supply Chain*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/138bd80041bb99d6846e8400caa2aa08/IFC_Handbook_AgroSupplyChains.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015a. *Boardroom Disputes: How to Manage the Good, Weather the Bad, and Prevent the Ugly. Practical Guide for Directors*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/fo6d998046eff81f988dfc57143498e5/Boardroom_Disputes_Practical_Guide_for_Directors.pdf?MOD=AJPERES.

IFC. 2015b. *Corporate Governance Success Stories*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/24790>.

IFC. 2017. Good governance of family-owned businesses is critical to emerging market economies. Interview with Joseph Fan. Corporate Governance Insights Interview Series. IFC website. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/j_fan_interview.

IFC. 2018. *Governance and Performance in Emerging Markets*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/newsletters/governance+and+performance+in+emerging+markets.

IoDSA—A. 2010. *Governance in SMEs – a guide to the application of corporate governance in small and medium enterprises*. Institute of Directors in South Africa. <https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/Docs/GovernanceinSMEsGuidelowsres.pdf>.

Khanna, V., and Z. Roman. 2010. *Survey says. . . Corporate governance matters to investors in emerging market companies. Report*. Washington, D.C.: International Finance Corporation. <http://documents.worldbank.org/curated/en/833251493190920250/Survey-says-corporate-governance-matters-to-investors-in-emerging-market-companies>.

Laloux, F. 2014. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Millis, Massachusetts: Nelson Parker Publishing.

Lansberg, I. 1988. The succession conspiracy. *Family Business Review* (June) 1 (2): 119–43. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x/full>.

Laya, A. G. 2015. How small companies can change the world. *World Economic Forum* website (October 14). <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/how-small-companies-can-change-the-world/>.

Liu, W., H. Yang, and G. Zhang. 2012. Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal Management* (December) 29 (4): 965–87. https://www.researchgate.net/profile/Guangxi_Zhang/publication/226923120_Does_family_business_excel_in_firm_performance_An_institution-based_view/links/00463514cb57482fe6000000/Does-family-business-excel-in-firm-performance-An-institution-based-view.pdf.

LRN. 2016. *The HOW Report*. Los Angeles, California: LRN Company. <http://howmetrics.lrn.com/>.

Matejun, M., and Z. Mikoláš 2017. Small business life cycle: Statics and dynamics (S&D) model. *Engineering Management in Production and Services* 9 (4). http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/560/en/matejun_mikolas.pdf.

Monks, R. A. G., and N. Minow. 2004. *Corporate Governance*. Hoboken, New Jersey: Blackwell Publishing.

Neubauer, F., and A. G. Lank. 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Palgrave Macmillan.

Nieweler, A. 2014. What's the difference between a code of ethics and conduct? *Whistleblower Security* website (July 23). <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>.

Nordstrom, C., G. Eun Choi, and C. Llorach 2012. *The Organizational Life Cycle Stages and Effectiveness: A Study of Swedish Gazelle Companies*. Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578624/FULLTEXT01.pdf>.

Norway MFA. 2016. Sample code of conduct for small and medium enterprises. Commissioned by UNDP. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs.

OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En).

OECD. 2005. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook—2005 Edition*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <http://www.oecd.org/cfe/smes/oecdsmehandentrepreneurshipoutlook-2005edition.htm>.

OECD. 2010. Corporate governance of small and medium-sized enterprises (SMEs). OECD website. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/corporategovernanceofsmallandmedium-sizedenterprisessmes.htm>.

Phillips, M. 2011. Why do airlines always lose money? Hint: It's not due to taxes or fuel costs. *Freakonomics* blog (June 24 post). <http://freakonomics.com/2011/06/24/why-do-airlines-always-lose-money-hint-its-not-due-to-taxes-or-fuel-costs/>.

Popova, M. 2013. Anatomy, mastery, purpose: The science of what motivates us, animated. *Brainpickings* website (May 9). <https://www.brainpickings.org/2013/05/09/daniel-pink-drive-rsa-motivation/>.

PwC. 2017. *The missing middle: Bridging the strategy gap in US family firms*. PwC's 2017 US Family Business Survey. New York: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/us/en/industries/private-company-services/library/family-business-survey.html>.

Romero, J. L. 2008. Southwest Airlines employee motivation. *Leader Newsletter* website. https://www.uleadr.com/blog/29642-southwest-airlines-employee-motivation?fbclid=IwAR3SyWwOijStIEoghfs28P8OWCidx7FMaJi8XY_usLbOPTYfUbQ5C1ze7Ng.

Saleem, S., S. T. Cavusgil, T. Tietenberg, N. Chandhoke, and S. Hollensen. 2008. *Environment for Business*. Delhi, India: Pearson India. <https://www.amazon.com/Environment-Business-GTU-requirements-Technological/dp/8131759237>.

Schlanger, D. 2012. How Southwest keeps making money in a brutal airline industry. *Business Insider* blog (June 13 post). <http://www.businessinsider.com/case-study-how-southwest-stays-profitable-2012-6>.

Tricker, R. I. 1984. *Corporate Governance: History of Management Thought*. Farnham, United Kingdom: Ashgate Publishing.

Trinidad and Tobago. 2013. *Trinidad and Tobago Corporate Governance Code 2013*. Port of Spain, Trinidad: Trinidad and Tobago Corporate Governance Code Secretariat. <https://ecgi.global/code/trinidad-tobago-corporate-governance-code-2013>.

UNGC. 2018. Supply chain sustainability: The business case. *United Nations Global Compact* website. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/supply-chain/business-case>.

Wasserman, N. 2008. The founder's dilemma. *Harvard Business Review* (February). <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>.

Wilson, F. 2012. The board of directors— Selecting, electing & evolving. AVC blog (March 12 post). <http://avc.com/2012/03/the-board-of-directors-selecting-electing-evolving/>.

World Bank. 2018. Small and medium enterprises (SME) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. *World Bank* website. <http://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>.

Wulfsohn, L. 2014. *The Company Secretary as Polymath: Private Sector Opinion 34*. IFC Corporate Governance Knowledge Publication. Washington, D.C.: International Finance Corporation. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/the+company+secretary+as+polymath.

© 2019 Société financière internationale. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue
NW Washington, DC 20433 USA
Internet : ifc.org/corporategovernance



Créer des marchés, créer des opportunités