

## Remerciements

*Je tiens à remercier Monsieur Philippe Depaepe, promoteur de ce mémoire, de m'avoir aidé à l'élaboration de ce dernier.*

*Mes remerciements s'adressent également à mes parents, ma famille et mes amis pour avoir fait part de leurs commentaires*

<b>TABLE DES MATIERES</b>
---------------------------

TABLE DES MATIERES .....	I
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PARTIE THEORIQUE.....	3
1. Introduction .....	3
2. Définitions.....	4
2.1.1 La croissance de l'entreprise et ses caractéristiques .....	4
2.1.2 Les deux courants théoriques .....	6
a) La croissance comme variable indépendante.....	6
Approche descriptive.....	6
Approche processuelle .....	8
b) La croissance comme variable dépendante.....	9
Théories externes.....	9
Théories internes .....	9
2.1.3 Déterminants de la croissance .....	10
a) L'entrepreneur.....	11
Les traits .....	11
L'expertise.....	12
L'historique familial.....	13
Les motivations .....	14
La présence d'une équipe de dirigeants .....	15
b) L'entreprise .....	16
La taille.....	16
L'âge.....	17

La structure organisationnelle .....	17
La forme juridique.....	17
La gouvernance d'entreprise .....	18
c) La stratégie.....	19
Choix et étendue de marché .....	19
Positionnement sur le marché .....	20
La planification .....	21
Croissance et réseaux d'entrepreneurs .....	21
2.1.4 Les objectifs des entrepreneurs .....	23
3. Le code Buisse (3 <sup>e</sup> édition).....	24
3.1 Contexte et intérêt du code.....	24
3.2 Le conseil d'avis.....	26
3.3 Un conseil d'administration actif .....	27
La mission du conseil d'administration .....	28
La composition du conseil d'administration .....	28
Collégialité .....	30
Fonctionnement du conseil d'administration .....	30
Droits et devoirs des administrateurs .....	31
Rôle du président.....	32
3.4 Critique du Code Buisse III.....	33
4. La gouvernance .....	36
5. Introduction à la problématique .....	38
<b>PARTIE II : PARTIE PRATIQUE .....</b>	<b>40</b>
1. Introduction .....	40
2. Méthode de collecte de données - Entretiens semi-dirigés .....	40
3. Echantillon .....	42
3.1 Choix de l'échantillon .....	42

3.2	Sélection de l'échantillon .....	43
3.3	Présentation des intervenants .....	44
	Entretien n°1.....	44
	Entretien n°2.....	45
	Entretien n°3.....	45
	Entretien n°4.....	46
	Entretien n°5.....	47
	Entretien n°6.....	47
	Entretien n°7.....	48
	Entretien n°8.....	48
3.4	Description de l'échantillon .....	49
4.	Analyse des entretiens .....	50
	Hypothèse 1.....	51
	Hypothèse 2.....	52
	Hypothèse 3.....	54
	Hypothèse 4.....	55
	Hypothèse 5.....	56
	Hypothèse 6.....	58
5.	Conclusions de l'analyse.....	59
PARTIE III : CONCLUSION .....		61
PARTIE IV : BIBLIOGRAPHIE.....		65

## INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont aujourd'hui l'un des grands piliers de notre société et de notre civilisation. Elles organisent le travail en répartissant les tâches et en se spécialisant chacune dans un domaine qui leur est propre. En quelque sorte, elles coordonnent les efforts quotidiens de milliards d'êtres humains qui les composent. Certaines de ces entreprises ont aujourd'hui des tailles considérables, à l'échelle mondiale, employant des centaines de milliers de personnes, fournissant des biens et des services à une grande partie de la population mondiale.

Au commencement de ces mastodontes d'organisation mondiale, il est toujours nécessaire qu'une idée, un concept, germe dans la tête d'une ou plusieurs personnes. Cette idée se transforme peu à peu en projet, puis en plan, pour aboutir finalement à la création d'une organisation, nécessitant des ressources financières, matérielles, intellectuelles, humaines, d'énergie et de temps. Afin de transformer ce premier élan de combinaison de ressources en un structure durable et positive, ces organisations ont besoin de survivre, en s'assurant qu'un jour ou l'autre, le résultat de leurs actions dépassera les efforts nécessaires pour les réaliser. Pour cela ces organisations, ou entreprises, doivent également croître.

Survivre et croître sont des concepts pouvant être appliqués à peu près à n'importe quel aspect de la vie sur terre. Pour les entreprises, c'est une nécessité si l'ambition de ces dernières est de fournir des biens et des services à de plus en plus d'êtres humains.

Ce mémoire va se pencher sur ces deux concepts, en tentant de comprendre en quoi ils consistent. « Qu'est-ce que la croissance d'une entreprise ? Comment la mesure-t-on ? Quels sont les critères la favorisant, ou au contraire la ralentissant ? » sont des questions typiques auxquelles la première partie, sous forme de revue de littérature, va tenter d'apporter une réponse.

Ce mémoire va par la suite présenter le concept de bonne gouvernance, qui a pour objectif d'assurer, à lui seul, ces deux aspects pour les entreprises : croître et durer. Nous allons à nouveau consulter ce qu'une partie de la littérature a à nous apprendre sur le sujet. Nous allons nous pencher plus particulièrement, afin notamment de rester réaliste, sur le cas des petites et moyennes entreprises (ci-après noté PME) wallonnes. Pour cela, une analyse du code de bonne gouvernance pour les PME, le code Buysse, semble pertinente. Nous allons également présenter une analyse d'autres ouvrages de chercheurs belges experts dans le domaine de la gouvernance.

Notre attention sera portée plus particulièrement sur le conseil d'administration (ci-après noté CA) de l'entreprise, structuré et professionnel, dont la loi belge oblige les grandes entreprises et les entreprises cotées de disposer. Dans le cas des PME, ce conseil professionnel et structuré n'est pas une obligation légale, mais une recommandation du code Buisse. Pourtant, nous pouvons remarquer que de nombreuses PME wallonnes ne suivent pas cette recommandation.

L'un des objectifs de ce mémoire est de comprendre quelles sont les raisons, les contraintes et les challenges que peuvent rencontrer les PME wallonnes dans leur réalité quotidienne, et qui font qu'elles ne mettent pas toutes en place un conseil d'administration actif, structuré et professionnel.

Pour cela, nous allons émettre six hypothèses, basées principalement sur notre revue de littérature. Ces hypothèses tiennent tantôt des caractéristiques du conseil d'administration actif, tantôt de celles de l'entreprise ou du (des) fondateur(s) de cette dernière.

Afin d'avoir des intuitions quant à la véracité de nos hypothèses, nous allons interroger des personnes avec une grande expérience dans le domaine de la gouvernance des PME wallonnes. Ce sera des chefs de PME, des administrateurs professionnels, des coachs en création d'entreprise, des professeurs de gouvernance, ... Ces personnes, du fait de leurs compétences et leur parcours ont chacune des choses à nous apprendre sur le sujet.

Nous apprendrons que les fondateurs de ces PME semblent parfois être bloqués par les ressources en énergie et en temps qu'une telle structure nécessite.

Nous apprendrons également que le partage d'informations sensibles et le partage du pouvoir ne semblent pas être des facteurs majoritaires dans la décision d'activation ou non du conseil d'administration, mais sont plutôt vu comme des risques à prendre pour faire passer l'entreprise à un autre niveau, comme une sorte d'investissement.

Mais nous verrons également que certains facteurs, difficile à identifier, font qu'il est parfois compliqué pour les fondateurs de ces entreprises de passer le pas. Des solutions semblent être envisageables, mais une profonde analyse et recherche sur le sujet devrait être réalisée pour les rendre concrètes.

## PARTIE I : PARTIE THEORIQUE

### 1. Introduction

Cette partie, dont la structure et les sources bibliographiques sont inspirées du livre de Frank Janssen « *La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ?* », a pour but premier de définir la croissance de l'entreprise, telle qu'elle est vue par une partie de la littérature à ce sujet. Le livre de Janssen est repris ici comme modèle car il apporte une structure ainsi qu'une sélection de sources qui sont parfaitement pertinentes et variées. Nous n'avons pas trouvé et n'aurions pu faire de meilleure exposé du sujet de la croissance de l'entreprise. Une partie de ses analyses, sources et conclusions sont reprises ici et nous procédons à une sélection et une présentation de l'information afin de la rendre la plus pertinente possible pour l'orientation de ce mémoire. Nous comparons également son travail avec d'autres sources sur le sujet afin de compléter au mieux ses travaux.

Dans cette partie, il sera tout d'abord présenté ce que la littérature sélectionnée dit au sujet des différentes caractéristiques permettant d'identifier la croissance. Il sera ensuite exposé un condensé des conditions favorables à celle-ci proposé par cette littérature, en tentant d'identifier plus particulièrement les conditions concernant les PME.

Cette partie mentionne également les raisons susceptibles d'amener un dirigeant de PME à ne pas choisir la croissance de son entreprise, mais plutôt à conserver le *statut quo*, lorsqu'arrivé à un stade satisfaisant de son développement, où il espère atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Ces objectifs pouvant ne pas forcément être économique, ils sont en tout cas rarement uniques (Simon, 1964). Le professeur Bolton, dans son rapport (Bolton, 1971) montre d'ailleurs que les dirigeants de PME sont plus souvent motivés par la satisfaction psychologique d'être leur propre patron que par des opportunités de profit. Cette dernière sous-partie sera l'une des amorces à la réflexion posée pour les hypothèses proposées dans ce mémoire.

Le but second de cette partie est de présenter le CA de PME, afin de comprendre les recommandations du code Buysse à son sujet.

Cette partie présentera enfin le code de gouvernance des PME Buysse troisième édition de façon générale, afin de poser le contexte et d'en comprendre l'intérêt. Il sera par la suite proposé une focalisation sur la partie 5 de ce code : « Un conseil d'administration actif ». Ce dernier point est particulièrement pertinent car la bonne gouvernance des entreprises cotées leur impose de

disposer d'un CA actif alors que le code Buisse III est un outil de conseil pour les chefs de PME, mais aucune obligation légale ne force les PME à disposer d'un tel organe.

## 2. Définitions

### 2.1.1 La croissance de l'entreprise et ses caractéristiques

La croissance d'une entreprise pourrait être envisagée comme une augmentation de sa capacité d'action, de l'impact qu'elle peut avoir sur son écosystème (Delmar, 1997).

Janssen propose d'explorer ce qu'une partie de la littérature dit au sujet de la croissance de l'entreprise, afin de saisir la difficulté d'une définition unique.

Afin de mesurer cette croissance, on pourrait utiliser une mesure de performance de l'entreprise. Néanmoins, la définition de la performance semble ne pas être un consensus scientifique, on peut même dire que cette définition crée un large débat (Murphy *et al.*, 1996). Et dans l'autre sens, dans le cas où une croissance mal gérée peut amener à la faillite, la croissance ne constituerait pas nécessairement une mesure de performance (Janssen, 2011).

La croissance et la rentabilité n'étant pas nécessairement positivement associées (Davidsson *et al.*, 2009), on peut même en arriver à se demander si la croissance est un bon indicateur de performance de l'entreprise. Une partie de la réflexion posée à ce sujet par Janssen dans son livre croisée avec la réflexion d'autres auteurs sera d'ailleurs présentée ci-dessous.

Nous pouvons voir à ce sujet que la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Conner, 1991) propose un modèle de l'entreprise basé sur ses ressources plutôt que sur ses produits, en proposant trois approches : l'une basée sur les connaissances - Knowledge-Based View (Spender et Grand, 1996), l'une sur les capacités dynamiques - Dynamic capabilities (Teece *et al.*, 1997) et l'une sur les compétences - Competence-Based view (Prahalad et Hamel, 1990). Ces différents auteurs, en bâtissant cette théorie, ont prouvé empiriquement que les PME privilégiant une forte rentabilité à une croissance rapide ont de plus grande chance de survie. Ces études laissent donc penser qu'une stratégie privilégiant la rentabilité est une meilleure stratégie que celle privilégiant la croissance rapide. On pourrait envisager que la croissance, seule, n'est pas forcément synonyme de performance de l'entreprise<sup>1</sup>. Un autre critère

---

<sup>1</sup> Cette réflexion est en partie également inspirée de l'article de Brulhart, F., Guieu, G. & Maltese, L. (2010) intitulé « Théorie des ressources : Débats théoriques et applicabilités. ».

d'identification de la croissance proposé par Janssen est celui de l'augmentation des ventes. Il propose le fait qu'une augmentation des ventes de l'entreprise entraîne une augmentation des investissements dans les facteurs de production et donc, notamment, dans l'emploi. Mais de nombreuses entreprises montrent qu'il est possible de croître sans augmenter l'emploi (Delmar, 1999). Ces entreprises peuvent par exemple sous-traiter des départements entiers. Une augmentation de la productivité peut aussi accroître la production sans augmenter l'emploi.

Malgré ces différences d'opinion au sein de la littérature, les deux critères caractérisant la croissance les plus admis sont l'augmentation des emplois et l'augmentation des ventes. Ce sont des critères faciles à obtenir, à mesurer et ils sont peu contestables méthodologiquement (Dobbs et Hamilton, 2006).

Il est proposé dans ce livre une définition de la croissance en fonction de chacune des parties prenantes ; Pour les pouvoirs publics, la croissance se mesure au travers de la création d'emplois. Pour l'entrepreneur, elle se situe à un niveau personnel, de son propre développement, mais également de son développement professionnel et de son développement familial. Pour les pouvoirs locaux, la croissance se traduit par un développement de la communauté locale. La croissance pourrait donc être un construit social, revêtant des sens différents selon le point de vue que l'on adopte, selon les intérêts propres et selon les lunettes des différentes parties prenantes que l'on revêt.

Pour être tout à fait complet, il faudrait ajouter à cette définition un critère spécifique au secteur étudié. Les entreprises du secteur de l'industrie minière ne vont pas mesurer leur croissance selon les mêmes critères que le secteur des services ou de la haute technologie, tout simplement car les entrants et les sortants ne sont pas comparables.

Des travaux montrent que des caractéristiques diversifiées de la croissance ne sont pas forcément corrélées (Achtenhagen *et al.*, 2010 ; Janssen, 2009). Ce qui montre une nouvelle fois la difficulté d'obtenir une définition théorique simple et claire de la croissance des entreprises, puisque selon les critères utilisés, on peut arriver à des conclusions différentes vis-à-vis des mêmes entreprises ayant les mêmes résultats.

Le choix d'un concept particulier de la croissance doit donc être justifié théoriquement (Janssen, 2009) ou en tout cas être une construction plus complexe que le simple choix d'un critère quantitatif d'évaluation de la croissance.

Janssen recommande donc dans son livre de mesurer la croissance au travers de plusieurs indicateurs, afin de prendre en compte les différentes dimensions proposées par la littérature (Weinzimmer *et al.* 1998 ; Birley et Westhead, 1990).

Mais pour simplifier la chose, s'en remettre à la définition de Delmar (1997) disant que la croissance d'une entreprise correspond à l'augmentation du pouvoir d'impact de cette entreprise sur son écosystème est envisageable. Elle a le mérite d'être facilement compréhensible, mais n'est pas exacte théoriquement. Pour pallier à ce manque d'exactitude, le professeur Janssen présente deux courants théoriques définissant la croissance, en prenant compte des difficultés expliquées plus haut ainsi que des solutions proposées.

### 2.1.2 Les deux courants théoriques

Le premier courant théorique regroupe les travaux traitant la croissance de l'entreprise comme une variable indépendante. Il tente d'expliquer les conséquences de la croissance sur les organisations et formule quelques recommandations destinées à faciliter sa gestion.

Ce courant est axé sur des travaux se regroupant en deux catégories : une catégorie descriptive qui présente des modèles de stades de développement des entreprises. La deuxième catégorie est une approche étudiant la croissance en tant que processus.

Le second courant théorique traite la croissance de l'entreprise comme une variable dépendante, en tentant de l'expliquer, d'en identifier les résultats. C'est une approche pouvant être résumée comme « la croissance en tant que résultat » (McKelvie et Wiklund, 2010).

#### a) La croissance comme variable indépendante

### **Approche descriptive**

Cette approche est principalement composée de travaux décrivant les étapes de la vie des entreprises, aussi appelés stades de développement.

En se basant sur les travaux de Levie et Lichtenstein (2010), l'hypothèse centrale de la plupart des modèles utilisés dans ces travaux est que l'entreprise croît comme si elle était un organisme vivant, au travers de cinq étapes.

Ce modèle amène trois propositions cadrant les différents stades proposés. La méthodologie utilisée par ces auteurs repose sur une analyse et un codage d'une compilation des résultats qui

ont été produits par les 104 études de 1962 à 2006 sur le sujet de l'analyse de la croissance des organisations par étapes distinctes.

La première proposition cadrant leurs résultats est que les différents stades de développement d'une organisation sont distincts comme dans le développement d'un organisme vivant et c'est pourquoi on peut les observer.

La deuxième proposition affirme que la séquence de ces stades de la croissance est prédéterminée et donc prévisible.

La dernière proposition dit que les organisations se développent selon des règles prédéterminées qui font passer l'organisation d'un état primitif à un état de réalisation progressive et de maturité.

Malheureusement, à travers ces travaux, Levie et Lichtenstein n'ont pu tomber d'accord sur ce qu'était une étape ni sur le nombre d'étapes clés qu'une organisation traverse au cours de sa croissance dans un modèle par étapes.

Janssen reprend ces travaux dans son livre pour utiliser certains des résultats obtenus par ces chercheurs en y ajoutant la contribution d'autres travaux (Greiner, 1972 ; Churchill et Lewis, 1983 ; Scott et Bruce, 1987) afin de pouvoir proposer un modèle à 5 étapes dans son propre travail. Ces étapes sont citées et définies ci-dessous afin d'en avoir un aperçu :

La naissance : Cette étape se résume au rôle de l'entrepreneur, l'organisation est à ce stade simple et informelle.

La croissance : L'entreprise a assis ses compétences distinctives sur son marché, elle cherche maintenant à accroître ses ventes afin de bénéficier d'économies d'échelles. On peut observer une formalisation des procédures et division des tâches managériales.

La maturité : On observe une stabilisation des ventes de l'organisation. On ressent également un décroissement du degré d'innovation. On peut observer en général une bureaucratisation de la structure de l'organisation.

La reprise : Cette étape de la croissance de l'organisation peut être caractérisée par une stratégie de diversification, telle que définie par Porter (1982) : Cette stratégie vise à différencier son produit vis-à-vis de l'offre standard d'un marché. Cela peut se faire soit vers le haut, on parle alors de sophistication, soit vers le bas, on parle alors d'épuration. On observe une division

entre les différents départements et un système complexe de contrôle et de planification se met alors en place. -

Le déclin : On observe une stagnation liée à un épuisement de la demande du marché pour la proposition de valeur de l'entreprise. On observe également une chute de la profitabilité qui est une conséquence de cette diminution de la demande du marché.

Frank Janssen attire l'attention sur le fait que ces modèles sont fort critiqués. En effet, la littérature à ce sujet les qualifie de trop mécaniques et de trop déterministes. La constante analogie avec les lois biologiques est remise en question (Stanworth et Curran, 1976). De plus, différents travaux (Penrose, 1959, Miller et Friesen, 1984 et Birley et Westhead, 1990) montrent que les entreprises n'évoluent pas au travers de séquences prédéterminées et rendent donc ce modèle invalide.

Nous verrons par la suite que certaines entreprises limitent volontairement leur développement à l'une ou l'autre étape pour les raisons citées plus haut et développées plus bas. On peut donc dire que ce modèle néglige les aspects volontaristes de la croissance, que Janssen qualifie d'essentiels.

Ce modèle est tout de même repris dans ce mémoire car il est acceptable de faire des observations simplistes sur le stade de développement d'une entreprise dans le but de s'en faire une idée, même vague, sans rechercher l'exactitude théorique. Cette exactitude théorique n'est pas nécessaire dans le cadre de ce mémoire.

### **Approche processuelle**

Les travaux se regroupant sous cette approche se consacrent aux changements apportés par la croissance, qu'ils soient organisationnels, financiers, ou des nouveaux défis qu'elle apporte à l'organisation et à son dirigeant (Achtenhagen *et al.*, 2010). La croissance est vue dans ces travaux comme un déclencheur et non pas comme une fin en soi.

Mais ce mémoire ne se penchera pas sur cette approche car comme le dit Frank Janssen dans la partie de son livre consacrée à celle-ci :

*« Ces travaux demeurent encore relativement marginaux par rapport aux théories des stades de développement. Si l'on prend la littérature sur la croissance dans son ensemble, les études*

*empiriques sur les déterminants de la croissance, et donc l'approche explicative, constituent toutefois toujours le courant de recherche dominant. »<sup>2</sup>*

Elle n'a donc, de notre avis, pas beaucoup d'intérêt pour la définition que l'on tente de faire de la croissance dans ce mémoire.

#### b) La croissance comme variable dépendante

Ce courant théorique regroupe les travaux qui considèrent la croissance comme une variable dépendante. Ces travaux sont orientés vers une explication de la croissance, en adoptant une approche explicative. Deux types de théorie existent pour ce courant théorique : les théories « externes » et les théories « internes ».

#### **Théories externes**

Frank Janssen propose dans son livre de se pencher sur les résultats obtenus dans les théories de l'organisation industrielle et par la suite dans ses prolongations en management stratégiques. Cette théorie postule que les structures de l'industrie déterminent les conduites des entreprises. Il ajoute les résultats obtenus par Julien et Marchesnay (1997) postulant que ces structures déterminent également les performances des organisations sur leur marché. Ce que Janssen en déduit également, c'est que selon ce courant, la performance d'une entreprise, grande ou petite, devrait tendre vers celle de son écosystème, son industrie.

*« Toutefois, au sein d'un même secteur, il existe des variations de performance entre firmes, ce qui démontre bien que cette approche externe est incomplète »<sup>3</sup>* conclut Frank Janssen.

#### **Théories internes**

Ces études internes montrent comment une entreprise s'adapte à son environnement et tente de façonner celui-ci. Selon la théorie de l'organisation industrielle, une industrie est composée de firmes poursuivant leurs stratégies personnelles et de part ces décisions stratégiques, construisent avec les autres firmes la structure de l'industrie (Julien et Marchesnay, 1997). Les travaux modélisant ce courant ajoutent que la firme n'est plus considérée comme passive, qu'elle est un résultat des caractéristiques structurelles du marché, mais que les acteurs sont

---

<sup>2</sup> Janssen, F., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ? », De boeck, p. 74.

<sup>3</sup> Janssen, F., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ? », De boeck, p. 76.

susceptibles de choisir des stratégies et de manipuler leur environnement concurrentiel (Hay et Morris, 1979).

La théorie des ressources peut également être rattachée à ce courant (Brulhart, 2010). Cette théorie propose notamment que les actifs tangibles et intangibles de la firme sont à la source d'un avantage concurrentiel durable (Wernerfelt, 1984).

Frank Janssen propose que la vérité soit un chemin médian, et que dans le cas de la croissance, elle se trouve au croisement entre les courants internes et externes. Cela signifie que la croissance d'une entreprise dépend non seulement des ressources et de l'environnement de la firme (courant externe), mais également des prises de décisions du dirigeant et des actions en découlant (courant interne). Il est à préciser à ce propos que les variables individuelles, organisationnelles et environnementales doivent être combinées pour aboutir à un modèle intégré de la croissance (Baum et al., 2001).

### 2.1.3 Déterminants de la croissance

Nous allons à présent voir les facteurs déterminants la croissance d'une entreprise, imaginés et présentés par le professeur Janssen dans son livre.

L'objectif des nombreuses études identifiant ces déterminants étant de cerner certaines caractéristiques supposées d'avoir un impact sur l'augmentation de la croissance de l'entreprise. Une fois ces caractéristiques isolées, il est alors aisé de distinguer les entreprises qui vont croître de celles qui ne croîtront pas (Janssen, 2011). Nous ajouterons à cela une analyse du code Buysse ainsi que de nos propres apports pour voir ce qu'il en est dans la réalité.

Cette littérature sur les déterminants de la croissance est tirée du livre du professeur Janssen, et porte notamment sur les travaux de Delmar (1997) qui est une analyse de 55 études empiriques envisageant la croissance des PME comme une variable dépendante, parues de 1989 à 1996.

Janssen propose quatre grandes thématiques. La première thématique envisagée par Delmar et présentée par Janssen a trait à la stratégie, principalement des relations entre l'environnement et la croissance. La seconde thématique se concentre sur l'entrepreneur, ses traits de personnalité et caractéristiques propres. La troisième thématique rassemble en majorité des économistes s'étant intéressés aux interactions entre la croissance, la taille et l'âge de la firme ainsi que de l'industrie dans laquelle elle évolue. La dernière thématique est marginale et se concentre sur le développement des réseaux d'entreprises.

A ce sujet nous gardons cette partie à part et la mettrons en lumière à l'aide d'un article de Nathalie Del Vecchio (2010), « *Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise* » faisant le lien entre ces réseaux et la mise en pratique de la gouvernance au sein des CA de PME.

Nous allons donc concentrer ici notre attention sur les trois thématiques ayant le plus d'impact sur la gouvernance et la croissance des PME : l'entrepreneur, la firme et la stratégie.

#### a) L'entrepreneur

La première dimension de ce modèle de la croissance de l'entreprise concerne l'entrepreneur. Janssen identifie six sous-catégories principales dans ce thème : la psychologie de l'entrepreneur (ses traits), son expertise, son histoire familiale, ses motivations, ses caractéristiques démographiques et la présence ou non d'une équipe de dirigeants à ses côtés.

#### **Les traits**

Les travaux sur les traits psychologiques de l'entrepreneur, viennent eux-mêmes d'études en amont traitant de sa personnalité. Janssen précise que ces études appartiennent à une école théorique, *l'école des traits*, qui définit les traits comme des caractéristiques durables de la personnalité, se manifestant par un comportement constant face à une multitude de situations différentes (Herron et Robinson, 1993). L'objectif de cette école de pensée était de prédire le comportement entrepreneurial d'un individu en ayant identifié les principaux traits de sa psychologie et en les comparant aux résultats obtenus lors des recherches.

Janssen reprend quelques traits principaux dans son livre, afin de mieux faire comprendre son analyse :

Le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961). Ce besoin d'exceller et de parvenir à réaliser ses buts dans certains domaines personnels est généralement plus importants chez les personnes préférant le défi à la routine. Ces personnes prennent des engagements, des responsabilités vis-à-vis de leur performance et sont donc enthousiaste lorsqu'elles reçoivent des conseils ou des retours par rapport à leur prestation.

Le contrôle interne du destin. L'entrepreneur aurait la capacité de percevoir les conséquences de ses actions comme ayant un lien avec son comportement propre et non avec des causes externes telles que la chance ou le choix d'autres personnes (Borland, 1974). Ce concept est issu d'une théorie imaginée par Rotter en 1960. Janssen ajoute que si l'entrepreneur ne se

croyait pas responsable du contrôle de la performance de son entreprise, il ne chercherait pas à changer les choses.

La propension à prendre des risques (Brockhaus, 1982). Ce goût pour le risque étant plus marqué pour certains individus et la création de plan d'affaire comportant des risques, un lien naturel pourrait être établi. Mais comme le précise Janssen, la conclusion est loin d'être unanime chez les chercheurs. Certains s'y opposent de manière virulente, d'autres estiment que les créateurs de projets entrepreneuriaux prennent des risques mesurés, là où d'autres encore disent que la prise de risque est le moteur de la création d'entreprise (Gasse, 1987). Concernant la croissance, Siegel *et al.* (1993) ont constaté dans leurs travaux une absence de lien avec le goût du risque.

L'analyse des études portant sur les traits psychologiques se conclut de manière équivoque : Ces travaux n'ont pas permis de prédire les comportements des entrepreneurs. Pour Baum *et al.* (2001), on peut attribuer ces résultats à trois raisons principales : les traits psychologiques des entrepreneurs ne peuvent pas expliquer la croissance, ces traits n'ont aucun impact s'ils sont pris isolément d'autres facteurs, ou bien encore des recherches sur d'autres traits que ceux étudiés par le passé devraient être entreprises.

### **L'expertise**

Le deuxième facteur ayant trait à l'entrepreneur et développé par Janssen dans son livre est l'expertise. Il y explique que la recherche s'est penchée sur ce trait propre à l'entrepreneur, afin d'évaluer si elle pouvait avoir un quelconque impact sur la croissance d'une entreprise.

Par expertise Janssen entend le résultat d'expériences professionnelles, qu'elles soient fonctionnelles, techniques, administratives ou managériales. Une expérience de création d'entreprise, une connaissance du secteur, ou même une expérience venant des connaissances acquises lors de ses études peut également être comprise dans ce facteur.

L'expérience peut assister l'entrepreneur dans la résolution de problème, en rendant cette résolution plus rapide ou plus aisée, par le fait qu'il aurait déjà rencontré ce type de problème ou similaire. A l'inverse, son expertise pourrait inhiber sa créativité lors de la résolution de problème et donc *in fine* lui être dommageable. L'expérience d'un dirigeant d'entreprise peut donc avoir à la fois des impacts positifs et des impacts négatifs sur la croissance de son organisation (Gasse, 1982). Grinyer *et al.* (1988) renforcent cette affirmation en disant qu'un

style de management conservateur se limitant aux produits et au management ayant déjà fructifié par le passé inhibe la croissance.

Janssen reprend une étude de Birley et Westhead (1995) proposant qu'un lien entre la croissance de l'entreprise créée par l'entrepreneur et la taille de l'entreprise dans laquelle il a exercé un emploi existe. Ils postulent en effet qu'une certaine taille d'entreprise ait pu montrer au dirigeant des techniques particulières de gestion avec lesquelles il aurait pu se familiariser et ainsi avoir un impact sur la croissance de l'entreprise qu'il a lui-même créée. Ils ont observé une relation positive entre ces deux facteurs dans leurs travaux.

Janssen reprend également une étude de Baum *et al.* (2001) observant une influence positive de l'expérience de création d'entreprise passée sur la croissance. Siegel *et al.* (1993), à l'inverse, ne détectent aucun impact significatif de cette variable. En citant ces deux travaux, Janssen relève également le fait qu'une expertise sectorielle peut avoir un impact positif sur la croissance.

En citant les travaux de Westhead (1995) et de Storey *et al.* (1989) notamment, Janssen montre l'existence d'un impact positif du niveau d'éducation du dirigeant sur la croissance. Si le dirigeant est universitaire, l'impact de son niveau d'éducation sur la croissance de son entreprise est stimulé. Janssen (2006) affirme également que le type d'études dans lesquelles s'est investi l'individu pourrait également avoir un impact sur la croissance, si toutefois le sujet de ses études est en lien avec les activités de l'entreprise. Mais une formation en gestion ou en entrepreneuriat pourrait avoir le même effet positif sur la croissance.

### **L'historique familial**

Janssen débute son analyse de la caractéristique de l'historique familial de l'entrepreneur par l'analyse de Gasse (1987) concluant que plus de 50% des entrepreneurs ont un parent entrepreneur lui-même. L'auteur suppose même qu'un individu issu d'une famille d'entrepreneurs pourrait bénéficier de l'expérience des membres de sa famille ainsi que de leur financement. On peut alors se demander si une famille d'entrepreneurs ou de propriétaires-dirigeants peut avoir un impact positif sur la croissance. Les travaux de Julien (2000) montrent l'existence de ce lien positif entre croissance et famille entrepreneuriale. Les travaux de Gibb et Davies (1990), eux, laissent imaginer que la famille pourrait freiner la croissance afin d'en garder le contrôle.

Les travaux des Dunkelberg et Cooper (1982) ont montrés que les entreprises ayant à leur tête un membre de la famille connaissent moins de croissance, à l'inverse de celles toujours dirigées par la première génération. Janssen précise que selon ces auteurs, cela pourrait se justifier par une question de motivation, qui serait amoindrie dans la seconde génération du fait qu'elle ne serait pas caractérisée par la même volonté de réalisation que leurs aînés.

En revanche, ces mêmes auteurs ont constaté que les entreprises ayant à leur tête un dirigeant externe connaissent plus facilement la croissance, et ce de manière importante. Ce phénomène, Willard *et al.* (1992) l'expliquent par le fait qu'un dirigeant externe, manager professionnel, pourrait disposer des compétences nécessaires à la gestion professionnelle d'une organisation à forte croissance, nécessitant des compétences de délégation et de leadership qu'un entrepreneur familial, classique, ne possède pas forcément. Janssen complète cette observation avec les travaux de Hambrick et Crozier (1985), disant que les entreprises souhaitant poursuivre leur croissance au-delà d'un certain seuil sont amenées à engager des managers professionnels externes. Ils concluent en disant que ces managers externes professionnels ont tendance à ne pas conserver le *statut quo*, ce qui est, comme on l'a vu, bénéfique pour la croissance des entreprises.

### **Les motivations**

Les travaux de Delmar (1996) cités plus haut montrent également que les motivations de l'entrepreneur ont un impact important sur la croissance de l'entreprise. Les motivations peuvent être regroupées en deux groupes distincts : motivations « pull » et motivations « push ». Les motivations de type « pull » sont des déterminants intrinsèques contrôlés par le dirigeant, alors que les motivations de type « push » sont extrinsèques, sur lesquelles l'entrepreneur n'a que peu ou pas de contrôle.

Janssen donne comme exemple pour les motivations « pull » la perception d'une opportunité de marché, la recherche de profit ou la réalisation personnelle. Il donne comme exemple pour les motivations « push » l'insécurité d'emploi y compris le chômage, un emploi qui ne satisfait pas la personne, un emploi ne rémunérant pas suffisamment, ou un emploi qui ne propose aucune perspective d'avenir.

Storey *et al.* (1989) ont montrés l'existence d'un lien positif entre la croissance et une motivation de type « pull » chez l'entrepreneur lors de la mise en place du projet. Donnant pour exemple la découverte d'une opportunité de marché qui donnerait l'idée à l'entrepreneur de se

lancer. Janssen reprend à nouveau les travaux de Julien (2000) qui ont également montrés qu'un objectif de profit de la part d'un dirigeant d'entreprise aurait un impact positif sur sa croissance. En résumé, une motivation de croissance de l'entrepreneur pour son entreprise semble avoir un impact positif sur la croissance de celle-ci.

En revanche, les études de Storey (1994) et Wyncarczyk *et al.* (1993) affirment que les perspectives de croissance seraient moins grandes dans une organisation créée sur base de motivations extrinsèques de type « push ». Si par exemple la motivation de l'entrepreneur était une situation de chômage ou d'insatisfaction vis-à-vis de son emploi, ces auteurs ont montré que la croissance ne serait pas aussi forte que si les motivations étaient intrinsèques, de type « pull ». Janssen cite à nouveau les travaux de Dunkelberg et Cooper (1982) pour préciser qu'aucun lien significatif ne peut être établis entre les raisons du départ de son ancien emploi et la croissance de son entreprise nouvellement créée.

### **La présence d'une équipe de dirigeants**

Janssen présente les travaux de Vesper (1990) ayant comme conclusion pertinente que l'existence d'une équipe épaulant le dirigeant signifie qu'une plus grande quantité de travail peut être effectuée, qu'une plus grande variété d'aptitudes peut être engagée dans le processus de gestion et qu'un meilleur équilibre peut y être développé. Vesper ajoute que cette variété de compétences peut être positive par la création de synergies : chaque dirigeant apportant sa propre expertise, le partage des risques est alors plus facile.

Pour revenir sur un élément cité plus haut, l'équipe de dirigeants donne l'avantage à l'entreprise de pouvoir croître plus qu'une entreprise dirigée par un seul manager-propriétaire avant de devoir recruter des managers professionnels indépendants.

Un autre avantage développé dans les travaux de Vesper et repris par Janssen est la crédibilité qu'un entrepreneur ayant une équipe autour de lui pour gérer son organisation développe vis-à-vis, notamment, des investisseurs potentiels, des fournisseurs et des clients. Vesper explique qu'un entrepreneur démontrant une capacité à attirer et à gérer d'autres personnes autour de son projet crée cette crédibilité. A l'inverse, une réticence à ce comportement pourrait être perçue comme un manque de compétences managériales.

Janssen prend soin de cité les travaux de Fesser et Willard (1990) ayant pour conclusion qu'une équipe de dirigeants pourrait, à l'inverse des études citées plus haut, avoir un impact négatif sur

la croissance de l'entreprise du fait du risque que les divergences d'opinions ne viennent ralentir le processus décisionnel.

#### b) L'entreprise

Janssen reprend huit caractéristiques de l'entreprise étudiées par les chercheurs avec l'objectif d'établir un lien positif entre ces caractéristiques et la croissance. Il précise que les deux premiers critères ont nettement plus retenus l'attention des chercheurs que les six autres caractéristiques, vis-à-vis des études portant sur l'entrepreneur.

#### **La taille**

Janssen reprend ce critère en affirmant qu'il est le critère sur lequel les chercheurs ont consacré la majorité des travaux existant sur le sujet de la croissance. Et cela principalement dans le domaine de l'économie, car il revêt un intérêt certain pour la mise en place de politiques économiques nationales les plus adaptées.

La première source à laquelle se réfère Janssen pour parler de ce critère est la loi de Gibrat (1931), qui affirme que la croissance d'une entreprise n'est pas dépendante de sa taille.

Mais de nombreux travaux choisis par Janssen infirment cette loi, comme ceux de Delmar (1997) ou encore de Dunkelberg et Cooper (1982), cités plus haut. Ces travaux concluent même à une dépendance négative de la croissance vis-à-vis de la taille de l'entreprise. Des travaux de l'organisme de coopération et de développement, l'OCDE (2002), arrivent à la même conclusion, même si les travaux de cet organisme soulignent que la grande partie des emplois créés vient de toutes les catégories d'entreprises et pas seulement de la catégorie des PME. L'OCDE observe en effet que le taux net de création d'emplois a tendance à diminuer avec la taille des entreprises étudiées, et que donc une relation négative entre la création d'emplois et la taille des entreprises étudiées peut bien être établie.

A l'inverse, l'étude de Westhead (1995) reprise par Janssen, observe un lien positif entre la taille d'une entreprise de haute technologie et sa croissance.

Janssen cite finalement les travaux empiriques de Delmar (1999), qui tendent à confirmer la loi de Gibrat, en n'observant aucun lien pouvant être établi entre la taille et la croissance.

## **L'âge**

Les résultats cités précédemment étant assez contradictoires, Janssen apporte un début de piste sur la cause de ces contradictions : la différence des résultats obtenus par ces différents travaux pourrait venir de la différence des populations étudiées en termes d'âge ou de taille. Il ajoute aussi que ces différences pourraient venir des différences d'âge au sein même des populations étudiées.

En effet, les études citées par Janssen et reprise dans le cadre de ce mémoire (OCDE, 2002 ; Julien, 2000 ; Wiklund, 1999 ; Westhead, 1995 ; Dunkelberg et Cooper, 1982) ayant étudié la relation entre la croissance des entreprises et leur âge ont obtenus unanimement un lien négatif entre ces deux variables.

*« Les entreprises jeunes sont plus susceptibles de croître de manière significative que les entreprises plus âgées. De ces deux variables, il est possible que ce soit l'âge, plutôt que la taille, qui exerce une influence significative sur la croissance »<sup>4</sup>* affirme Janssen, même s'il précise que cette variable n'est toutefois que rarement mentionné dans les études, ce qui empêche de comparer les échantillons. Cette conclusion est donc à nuancer.

### **La structure organisationnelle**

Selon Janssen, la forte bureaucratie d'une entreprise nuit, en principe, à la flexibilité d'une entreprise et donc à sa capacité à saisir les opportunités et donc à sa croissance. Le principe est le même quand il s'agit des menaces. Les travaux de Grinyer *et al.* (1988) aboutissent à une conclusion légèrement différente, s'agissant des grandes entreprises. Ils affirment que la bureaucratisation d'une entreprise de grande taille pourrait être une assurance que l'entreprise va continuer à faire les activités qui lui ont permis d'en arriver là, et donc en toute logique continuer la croissance. Ils observent que la centralisation pourrait également avoir une relation négative avec la croissance de l'entreprise. Julien (2000) observe même que la croissance d'une entreprise sera d'autant plus rapide que son organisation est décentralisée.

### **La forme juridique**

Pour ce critère, Janssen reprend de nombreuses études tant américaines qu'européennes, dont Storey (1994), faisant apparaître que des organisations sous la forme juridique de société

---

<sup>4</sup> Janssen, F., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ? », De boeck, p. 102.

commerciale à responsabilité limitée ont une croissance souvent plus rapide que les autres formes d'entreprise.

En effet cette forme juridique autorise l'entreprise à prendre plus de risque et donc ayant tendance à avoir des ROI (Return On Investment) supérieurs aux projets plus classiques et moins risqués dans lesquels se lancent les organisations établies sous d'autres formes juridiques d'entreprise. Janssen ajoute à cela que les fonds devant être libérés pour la création de telle entité juridique doivent être plus conséquent, et donc permettre un meilleur soutien de la croissance. Ces formes juridiques bénéficient également d'une image et d'une crédibilité plus solides, en comparaison aux autres statuts juridiques d'entreprise.

Storey met en garde de la limite sur ces travaux : ces études ont pris en compte le statut juridique de l'entreprise au moment de la réalisation de ces travaux, et non au moment de la création de l'entreprise en elle-même. Il se pourrait que la responsabilité limitée soit la conséquence de la croissance et non la cause, met également en garde Janssen.

### **La gouvernance d'entreprise**

Nous avons vu que les principes de bonne gouvernance ont pour objectif de créer la croissance et d'assurer la pérennité de l'entreprise. Des lois ont été écrites pour obliger les grandes entreprises cotées à respecter ces principes de bonne gouvernance et des codes nationaux dans les différents pays européens conseillent les PME sur la manière de mettre en place certains principes afin d'assurer la pérennité et la croissance dans ces PME.

Frank Janssen définit la gouvernance comme ceci :

*« Un ensemble de règles et de pratiques ou, plus globalement, une façon d'envisager l'entreprise visant notamment à diminuer l'asymétrie d'information entre les différents acteurs de la firme et, partant, à restreindre la possibilité, pour les dirigeants d'entreprises, d'adopter un comportement opportuniste. Les règles de gouvernance d'entreprise trouvent principalement à s'appliquer lorsqu'il y a relation d'agence, c'est-à-dire séparation du pouvoir et de la propriété, de la gestion et de la surveillance, au sein de l'entreprise. »<sup>5</sup>*

Janssen cite les travaux de Cerrada et Janssen (2006) disant que l'application des principes de gouvernance sont un signal d'organisation de la gestion et de l'administration de l'entreprise

---

<sup>5</sup> Janssen, F., (2011), « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ? », De boeck, p. 103 et 104.

envoyé aux acteurs extérieurs de l'entreprise, pouvant laisser croire à des objectifs de croissance ou même d'ouverture du capital.

Delmar (1999) montre dans ses travaux qu'une PME a tendance à croître lorsque son CA joue un rôle important dans le pilotage de l'entreprise. Il y est précisé qu'une implication des administrateurs dans la définition de la stratégie de l'entreprise mais également dans le contrôle effectif des activités du management est entendu pour que le rôle du conseil d'administration soit important au sein de l'entreprise concernée.

### c) La stratégie

Le troisième déterminant de la croissance dont fait mention Janssen est la stratégie. Il y postule que la croissance de l'entreprise n'est pas un phénomène issu du hasard, mais plutôt une conséquence d'un ensemble de décisions, en particulier de décisions stratégiques.

Pour illustrer ses propos, Janssen présente les travaux de Strategor (2000) divisant les décisions stratégiques en deux niveaux distincts, à savoir le groupe et la concurrence :

Le premier niveau stratégique, la stratégie de groupe (« *corporate strategy* »), consiste au choix du marché dans lequel l'entreprise évolue. Ces choix stratégiques déterminent donc les domaines d'activités de l'entreprise ainsi que le secteur dans lequel elle opère.

Le deuxième niveau est la stratégie concurrentielle (« *business strategy* » ou « *competitive strategy* »), qui regroupe toutes les décisions portant sur la façon dont l'entreprise va se positionner par rapport à ses concurrents. L'entreprise cherchera, à travers ce niveau, à se créer un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du marché sur lequel elle opère, et ce dans chaque activité de l'entreprise.

Ces décisions stratégiques sont, dans le cadre notamment de la bonne gouvernance, prise par le conseil d'administration et dont le rôle peut être central si les administrateurs sont impliqués dans la stratégie et le contrôle du management, comme expliqué plus haut. La présentation des différentes composantes de ce déterminant de la croissance faite par Janssen dans son livre semble pertinente à présenter ici, au vu de l'orientation de ce mémoire.

#### Choix et étendue de marché

Janssen cite les travaux de Stratos Group (1990), pour affirmer qu'une majorité des entreprises à forte croissance choisissent une stratégie de spécialisation, consistant en la réalisation d'une

différenciation ou d'une domination du marché par les coûts tout en visant un marché étroit (Porter, 1980). Les travaux de Dunkelberg *et al.* (1987) ainsi que ceux de Wyncarczyk *et al.* (1993) vont dans ce sens.

L'étude de Siegel *et al.* (1993) relativise ces observations, prenant en compte la taille des entreprises étudiées. Selon ces travaux, si ces résultats sont fonctionnels pour les entreprises de petite taille, les résultats pour les entreprises moyennes ont tendance à montrer une corrélation positive majoritairement lorsqu'il s'agit de stratégie de diversification (produit ou marché), ces conclusions étant donc à nuancer.

Janssen utilise ensuite les travaux de Grinyer *et al.* (1988) pour préciser qu'afin de faire profiter l'entreprise de synergies, la stratégie de diversification de l'entreprise doit avoir un rapport avec les activités déjà en place au sein de l'entreprise.

### **Positionnement sur le marché**

Janssen utilise les travaux de Robinson (1982) qui affirment que des conseillers externes à l'entreprise ont l'avantage de pouvoir contrebalancer un potentiel déficit managérial venant du dirigeant. Ces mêmes travaux constatent que les entreprises ayant recours à ce type de conseiller croissent plus rapidement. Ajoutant à cela les travaux de Julien (2000) proposant également qu'un partenariat avec des institutions d'enseignement et des centres de recherche ont tendance à stimuler la croissance, on comprend mieux le point de vue de Janssen vis-à-vis des stratégies de positionnement sur le marché et le rapport que ces stratégies ont avec la croissance.

Afin d'affiner ce que dit la littérature choisie par Janssen à propos de la croissance et des stratégies de positionnement, nous reprenons les conclusions de deux autres travaux, Storey *et al.* (1989) et Baum *et al.* (2001) :

Storey *et al.* (1989) concluent que les stratégies basées sur la qualité de la proposition de valeur des entreprises sont plus souvent choisies par les entreprises à forte croissance que les stratégies basées sur le prix des produits ou services qu'elles proposent. On voit ensuite que Baum *et al.* (2001) concluent que les stratégies de domination par les coûts ont un impact négatif sur la croissance de l'entreprise.

Mais Siegel *et al.* (1993) affirment que même si on peut observer une influence positive de cette variable sur la croissance pour les entreprises moyennes, elle n'a pas ou peu d'impact sur les petites entreprises.

L'influence du type de stratégie de positionnement choisi par l'entreprise n'est donc clairement pas l'unique facteur déterminant la croissance.

### **La planification**

Strategor (2000) définit la planification comme « *le résultat du processus décisionnel décrivant le plan d'action fixé* ». Nous verrons par la suite que la bonne gouvernance propose aux dirigeants d'entreprise, via un conseil d'administration actif, de systématiser et de professionnaliser la planification et que cela peut avoir un réel impact concret sur la croissance de l'entreprise.

Janssen propose, à la fin de son ouvrage, un tableau récapitulatif des principales tendances des études sur les déterminants de la croissance, repris dans l'annexe 1.

### **Croissance et réseaux d'entrepreneurs**

Dans son livre, Janssen rattache cette caractéristique à la déterminante « stratégie », car selon lui, elle est marginale.

Afin de compléter les propos de Janssen à propos de la mise en pratique de la gouvernance et le développement de réseaux de conseils d'administration, nous allons présenter ici un article de Nathalie Del Vecchio (2010) développant le sujet des « *Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise* » et en faire une caractéristique à part entière.

Ces travaux commencent par citer ceux de Charreaux et Wirtz (2006) qui affirment que les développements de ces dernières années en matière de perspectives cognitives vis-à-vis de la gouvernance d'entreprise envisagent le conseil d'administration d'entreprise comme une source d'apprentissage et un créateur de ressources cognitives. Ils affirment également que les structures sociales sont à la base des réseaux d'administrateurs et que donc les schémas mentaux ainsi que la perception des pratiques de gouvernance y sont remis en question.

Dans le cas précis du CA, les compétences en gouvernance d'entreprise apportées par les administrateurs peuvent se développer de différentes manières ; D'une part dans la pratique de la gouvernance elle-même, et d'autre part dans le transfert de connaissance entre différents CA d'organisations différentes. Ces transferts se produisent par exemple lorsqu'un nouvel administrateur est recruté ou lorsque l'un des administrateurs est présent dans celui de

différentes organisations, ce qui lui permet de faire une sorte de benchmark des différentes pratiques de la gouvernance au sein de l'écosystème d'entreprise dans lequel il évolue.

Ces travaux présentent également des résultats pertinents dans la recherche que nous tentons d'effectuer ici. Ils développent une conclusion en rapport avec les réseaux d'administrateurs, dans lesquels les administrateurs professionnels sont souvent actifs. Il s'y développerait une forme de collaboration entre administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du même CA, ce qui favoriserait le développement de leurs compétences en gouvernance.

L'objectif principal de cette étude étant de vérifier que le fait qu'un CA tisse des liens, notamment via des administrateurs communs, avec d'autres CA n'ayant pas de rapport entre eux lui permet un accès plus rapide à de l'information à valeur ajoutée, et même en rapport avec les pratiques de bonne gouvernance. Que ce soit vis-à-vis de la mise en place de ces pratiques, de leur existence ou même vis-à-vis de leur efficacité, cet accès rapide en permettrait l'adoption au sein des CA.

Là où ces travaux deviennent encore plus pertinents, c'est dans l'hypothèse envisagée par l'ouverture du réseau de chaque conseil d'administration comme un facteur explicatif de l'adoption de pratiques de bonne gouvernance : d'après cette étude, l'ouverture est positivement corrélée à l'adoption des pratiques de bonne gouvernance.

Del Vecchio vérifie cette corrélation en calculant le degré d'ouverture du réseau et le degré d'adoption des différentes pratiques de gouvernance (vingt-neuf pratiques réparties en quatre catégories qui sont en rapport avec le CA, avec les mécanismes d'audit et de contrôle, avec les droits des actionnaires et enfin avec les rémunérations des dirigeants) tout en utilisant trois variables de contrôle (taille de l'entreprise, structure de l'actionnariat et taille du conseil d'administration de l'entreprise). Il ressort que des CA de grande taille ont l'avantage de disposer mécaniquement de plus de compétences et de force de travail, ce qui pourrait avoir un effet positif sur la mise en place et le suivi des pratiques de gouvernance d'entreprise. Mais, il est également observé qu'un trop grand nombre d'administrateurs au sein d'un CA augmente le nombre de conflits cognitifs, de divergence d'opinions et la difficulté à coordonner les ressources. Ces désagréments rendent difficile l'exploitation optimale des connaissances et des compétences que les administrateurs peuvent amener.

Les résultats de ces travaux vont dans le sens de l'hypothèse. Notamment, la principale contribution managériale montre que le système et les pratiques de gouvernance adoptés par une organisation dépendent de la variété des ressources informationnelles du CA et donc de

l'ouverture de ce conseil à des réseaux d'administrateurs d'horizons différents. Ces travaux ajoutent une limite aux résultats : les informations tirées des réseaux sociaux pour l'étude datent de 2003, à l'époque où ces réseaux n'étaient pas dynamiques.

#### 2.1.4 Les objectifs des entrepreneurs

Janssen tente de répondre à une question lourde de conséquence : « La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ? ». En effet derrière le mot « obligation », se cache le mot « choix » dans le cas où cette obligation s'avèrerait non avenue. Il se pourrait donc que la croissance ne soit pas obligatoire pour les PME et c'est pourquoi les entrepreneurs pourraient choisir de ne pas faire croître leur organisation.

Les travaux de Simon (1964), sur lesquels se base Janssen, propose que les objectifs des organisations ne soient pas uniques. Il ne s'agirait pas forcément de la maximisation du profit comme le dit la théorie classique. Les dirigeants de PME peuvent chercher le pouvoir, la réalisation, l'indépendance, et les autres raisons que nous avons exposées plus haut.

Les objectifs des dirigeants de PME seraient donc variés, et l'entreprise se caractérise souvent par ce lien étroit qui existe entre celle-ci et la personnalité de son dirigeant. Etant donné que celui-ci est fréquemment le décisionnaire quasi unique ainsi que le propriétaire, on comprend aisément cette intuition.

Ajoutons à cela une étude française de Duchéneaut (1996) qui a montré que 44% des dirigeants de PME détiennent plus de 50% du capital de leur entreprise. Si l'on ajoute le capital détenu par la famille et les amis, cela signifie que près de trois quarts des PME françaises pour lesquelles la propriété est le fait d'un homme, de sa famille ou de ses amis.

Les travaux de Wtterwulghe (1998) montrent que dans plus de 80% des cas, le capital des entreprises de taille moyenne est en grande partie détenu par le dirigeant et/ou sa famille. Et que plus de 70% de ces entreprises sont gérées par des managers ayant fondé l'entreprise ou hérité de la firme familiale. Ces travaux montrent également que la confusion courante entre propriété et management de la PME familiale amène une disparition de la frontière entre les objectifs fixés à l'organisation et les buts personnels du dirigeant.

D'ailleurs, nous pouvons citer le rapport Bolton (1971) dont les conclusions montrent que les fondateurs de PME sont plus souvent motivés par l'idée d'être indépendant que par des opportunités de profit. Les travaux de Wtterwulghe (1998) ajoutent que la propriété du capital

ainsi que les risques en découlant pour le patrimoine de l'entrepreneur mais également de sa famille, participent à justifier le souci de l'entrepreneur à être seul à décider.

La préservation de son autonomie de prise de décisions et de son indépendance est par ailleurs sa principale préoccupation. Ce pourrait être une des raisons expliquant que le propriétaire d'une PME cherche à croître de manière contrôlée, afin de ne pas mettre en péril son autonomie. Nous verrons par dans la théorie et dans la pratique de ce mémoire si cela peut également se transposer aux mesures de bonne gouvernance et en particulier à l'activation d'un conseil d'administration.

### 3. Le code Buysse (3<sup>e</sup> édition)

Le code Buysse<sup>6</sup> est un code de recommandation de *corporate governance* à destination des chefs d'entreprise belge non cotée qui souhaitent être orienter pour mettre en place des outils de gouvernance au sein de leur entreprise en vue d'assurer la pérennité et la croissance pour les décennies à venir. Il est rédigé en grande partie par le comte Paul Buysse, membre actif de l'écosystème entrepreneurial et économique belge.

Il est pertinent de présenter ce code dans le cadre de ce mémoire car il recèle de nombreux conseils, informations, précisions, méthodes, ... à destination des entrepreneurs belges pour la mise en place de pratiques de gouvernance d'entreprise au sein de leur entreprise. Le chapitre 5 est consacré au conseil d'administration actif qui est le centre de la question de recherche, « *La bonne gouvernance des PME wallonnes et son lien avec la croissance : Le conseil d'administration d'une PME, challenges et réalités du terrain* », à laquelle nous tentons de répondre à travers ce mémoire.

Nous allons présenter ici le code et le contexte dans lequel il existe ainsi qu'une mise en perspective de la partie 5 « Un conseil d'administration actif ». Nous réservons le développement et la définition de « Qu'est-ce que la gouvernance ? » au point suivant, en confrontant ce code avec deux autres sources de littérature sur le sujet pour obtenir une définition claire et complète de la gouvernance d'entreprise, centrale dans ce mémoire.

#### 3.1 Contexte et intérêt du code

A la fin de l'année 2005, la Belgique est montée sur le devant de la scène en matière de gouvernance d'entreprise avec la parution d'un code de gouvernance d'entreprise à destination

---

<sup>6</sup> Code Buysse III, <http://www.codebuysse.com/fr/buyssefr.aspx>, consulté en Octobre 2018.

des entreprises non cotées, et plus particulièrement aux PME mais également aux TPE (très petites entreprises). A l'époque, un cadre légal est d'application pour les entreprises cotées afin de les forcer à se plier à des principes qui permettent d'assurer la pérennité, la transparence et une professionnalisation de la prise de décisions stratégiques et de contrôle. Aucun texte n'était consacré aux entreprises de taille plus modeste ne tombant pas sous la catégorie des entreprises cotées, comme défini dans le code des sociétés<sup>7</sup>.

Le code Buisse a ensuite connu une première réorganisation et modification en 2009. La version qui est présentée et utilisée ici date de mai 2017. Il s'agit de la troisième version, qui aborde les nouvelles tendances en termes de management et administration des entreprises.

*« L'ambition du Code Buisse est d'offrir aux entrepreneurs des consignes pratiques et des conseils concrets susceptibles de contribuer au développement de leur entreprise. Il s'agit de recommandations que tout entrepreneur peut mettre en œuvre à sa guise, en toute flexibilité et à la mesure de son entreprise. »<sup>8</sup>*

Ce code se structure par une suite d'articles et est divisé en dix parties distinctes, ayant chacune leur intérêt propre :

- Une introduction et une présentation des principes généraux,
- Une définition de la bonne gouvernance d'entreprise,
- Une définition de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise),
- Une définition et les principes du conseil d'avis (qui sera développé plus bas),
- Une définition ainsi que les divers fonctionnements et dispositions d'un conseil d'administration actif (également développé plus bas),
- Une définition ainsi que les divers fonctionnements et dispositions d'un management performant,
- Les principes, intérêts et rôles des actionnaires engagés au sein d'une entreprise,
- Une définition et application du contrôle et la gestion du risque,
- Des recommandations spécifiques aux entreprises familiales, avec une définition ainsi que des principes de gouvernance familiale,
- Et enfin l'avis du code sur la publicité des règles en matière de *corporate governance*.

Comme le dit le Comte Buisse dans son code, la Belgique est un pays prospère et il incombe à la nouvelle génération d'y prolonger la prospérité que les entreprises créent pour les citoyens.

<sup>7</sup> Code des sociétés, M.B., publié le 04/04/2019.

<sup>8</sup> Code Buisse III, <http://www.codebuisse.com/fr/about.aspx>, Consulté en Décembre 2018.

C'est pourquoi il souhaite apporter sa pierre à l'édifice en proposant ce code, permettant de rendre une entreprise bien structurée et capable de réagir à la fois avec souplesse et efficacité à la variabilité des courants économiques. Il permet, en quelque sorte, d'apporter sa réponse aux deux concepts fondamentaux présentés dans l'introduction : croître et survivre.

Le Code Buisse expose quatre phases de mise en place de la bonne gouvernance au sein d'une entreprise. La phase 1 (partie 2 et 3 du code) convient aux entreprises n'ayant pas encore fait évoluer leur activité en société, mais étant conscient de l'importance de la bonne gouvernance ainsi que de la responsabilité sociale. La phase 2 (partie 4 du code) commence lorsqu'un conseil d'avis est en place. Ce conseil épaulé le dirigeant en lui offrant une caisse de résonance en ce qui concerne sa gestion d'entreprise. La phase 3 (partie 5 du code) est la phase qui nous intéresse particulièrement, car elle concerne l'activation d'un conseil d'administration, notamment par des réunions régulières et à trait au traitement des questions stratégiques. Un pas supplémentaire sera franchi avec l'introduction d'administrateurs externes. La phase 4 (partie 5 également du code) concerne les entreprises plus grandes ou en croissance rapide, où la mise en place de comités peut être bénéfique pour la gestion du CA.

### 3.2 Le conseil d'avis

Le Code Buisse propose une mesure de bonne gouvernance précédant l'activation du CA. Cette mesure, correspondant à la phase deux, est la mise en place d'un conseil d'avis, qui ne remplit pas les mêmes responsabilités que le CA. Le conseil d'avis peut avoir des avantages et des inconvénients.

La mission du conseil d'avis est de fournir des conseils concernant la gestion de l'entreprise. Il ne prend aucune décision, il y est seulement formulé des avis. La composition du conseil d'avis doit être équilibrée entre membres internes (le chef d'entreprise, quelques actionnaires importants, membres de la famille, ...) et membres externes (personnes ne faisant pas partie ni du management ni de l'actionnariat de contrôle). Il est évident que la diversité en termes d'expertise favorise la qualité des recommandations émises.

Les discussions du conseil d'avis sont principalement concentrées sur les défis de l'entreprise ainsi que sur la stratégie. Il est recommandé par le code d'organiser des réunions régulièrement, comme pour le CA dont nous développons les recommandations ci-dessous.

Nous allons notamment, dans la partie pratique, tenter de savoir si ce conseil d'avis est connu des entrepreneurs wallons, s'il est mis en place tel que définit dans le code ou s'il est adapté,

s'il apporte une réelle valeur ajoutée et si les chefs de PME wallonnes l'envisage comme un outil intéressant.

### 3.3 Un conseil d'administration actif

Afin de répondre à la question de recherche de ce mémoire, la partie du code « un conseil d'administration actif » va être présentée et développée ici afin de comprendre ce que le code a à offrir pour les chefs d'entreprise soucieux de mettre en place une administration professionnelle, capable d'une prise de décisions stratégiques efficace ainsi qu'un contrôle suffisamment strict pour créer une stabilité mais suffisamment flexible pour permettre la créativité et l'innovation, ce qui, comme vu ci-dessus, amène la croissance.

Dans la logique du code, cela signifie que l'entreprise a déjà muri au travers des phases une et deux, qu'un conseil d'avis est peut-être déjà en place. Mais le code précise et il sera détaillé plus bas qu'il peut être pertinent d'activer directement le conseil d'administration sans passer par le conseil d'avis. C'est pourquoi nous nous intéressons pour ce mémoire à la phase 3, car un conseil d'administration actif est une solide structure de bonne gouvernance avec des implications légales qui peut apporter une stabilité et professionnalisation au processus de décision.

La définition d'un CA actif donnée par le code Buisse est la suivante : « *Un conseil d'administration actif se réunit régulièrement et s'occupe des questions importantes et stratégiques. Le fonctionnement du conseil d'administration est renforcé lorsque des administrateurs externes en font également partie.* »<sup>9</sup>

Le code Buisse ajoute que pour introduire des administrateurs externes au sein d'un CA il est supposé de la part du dirigeant qu'il fasse preuve d'une attitude acceptant de partager l'autorité, qu'il soit disposé à écouter des avis externes et à partager l'information utile en toute transparence, ouvert à la professionnalisation de son administration, capable de se retirer du quotidien afin de prendre du recul par rapport au programme opérationnel journalier et disposé à appliquer la gouvernance tel qu'il est recommandé.

Cette partie est composée de 34 articles, qui sont répartis en 12 grandes parties. Nous reprenons ci-dessous uniquement les parties les plus pertinentes pour ce mémoire.

---

<sup>9</sup> Code Buisse III, <http://www.codebuisse.com/fr/buissefr.aspx>, consulté en Décembre 2018.

## **La mission du conseil d'administration**

Cette partie précise que le CA doit s'occuper des questions appropriées et qu'il convient de distinguer celles-ci des missions de l'assemblée générale, du management ainsi que de celles du comité de direction. Le Code précise alors les six missions légales du conseil d'administration : L'arrêt annuel des comptes, la rédaction et l'approbation du rapport de gestion, la rédaction des rapports spéciaux prescrits par la loi et l'application des procédures d'alerte en cas de diminution de l'actif net dans la mesure définie par la loi.

En ce qui concerne les décisions stratégiques dont un CA actif doit s'occuper, le code les énonce comme suit : L'approbation de la stratégie générale de l'entreprise ainsi que son suivis, l'approbation des lignes directrices en matière de ressources humaines, de nouvelles technologies, des ventes et du marketing, l'approbation des budgets, l'approbation des investissements stratégiques importants (relativement au total de bilan de l'entreprise), l'approbation des modes de financement de projet dont la souscription des crédits, l'approbation d'acquisitions et des décisions de désinvestissement ainsi que la définition de la politique vis-à-vis du risque que l'entreprise suit.

Le CA actif assure également un important rôle de contrôle sur la manière dont l'organisation est dirigée. C'est donc la qualité du management qui est contrôlée sur base, non seulement des décisions prises, mais également sur base des résultats obtenus. Il sert également de caisse de résonance au management et lui apporte conseil et soutien en cas de crise.

Le CA joue également un rôle d'employeur pour des postes clés tels que le poste d'administrateur délégué, de membre du comité de direction et du comité de management ainsi que de cadre principal.

Le code affirme également que le CA est l'ambassadeur de l'entreprise. Les membres incarnent les valeurs de la société et doivent donc remplir une fonction d'exemple, interne et externe de l'entreprise. A ce titre il sert de lien entre les différentes parties prenantes.

## **La composition du conseil d'administration**

Le code Buysse précise dans cette partie ce qui fait les traits d'un « bon » administrateur, un administrateur membre d'un CA actif efficace. Les traits généraux énoncés par le code tiennent à l'intégrité et au sens de la norme de l'état d'esprit de la personne. Il ajoute également des traits de personnalité comme un engagement fort, une mise au service des intérêts de l'organisation,

une vraie disponibilité (temps et connaissances), une indépendance dans les actes et dans la formation du jugement, une vision large et de bon sens, des compétences spécifiques relatives à la formation, aux connaissances, à l'expérience, au réseau et un fort esprit d'équipe.

Une description de la meilleure manière de composer ce conseil est donnée par le code. La première recommandation tient à la complémentarité et à la diversité des compétences, des antécédents, de l'expérience, des connaissances ainsi que des traits de personnalité de l'administrateur. Un rapport adéquat entre administrateurs exécutifs et non exécutifs peut également aider à composer un conseil d'administration équilibré.

Une composition équilibrée permet de mener un débat ouvert et de mettre en place un processus décisionnel fertile grâce à la diversité des points de vue. Le code précise que le degré idéal de diversité dépend de la taille mais également de la complexité de l'organisation dans laquelle le CA doit opérer.

Dépendant de la taille, de la structure ainsi que de la phase de développement de l'entreprise, le code recommande de s'entourer d'administrateurs externes. La définition donnée par le code est la suivante : « *Les administrateurs qui n'appartiennent ni au management ni à l'actionnariat de contrôle* »<sup>10</sup>. L'indépendance de ces administrateurs semble évidente dans la plupart des cas au vu de la définition donnée, cependant certaines relations avec le management ou l'actionnariat peuvent compromettre cette indépendance. Le code adopte une position pragmatique en précisant, surtout dans les petites structures, que le plus important sont les compétences que ces personnes vont apporter à l'organe d'administration. Leurs compétences sont plus importantes que leur indépendance au sens stricte, même si cette indépendance est à conseiller. Le code Buysse conclut le débat en ajoutant que le plus important est également que leur autorité objective soit fondée sur leurs compétences et leur bonne entente avec les dirigeants de l'organisation, en gardant à l'esprit que l'objectif premier étant l'intérêt de l'entreprise.

Les administrateurs externes ont pour mission de poser un regard objectif sur l'entreprise, donner des conseils impartiaux, de former une caisse de résonance pour le dirigeant, de favoriser le développement du sens des responsabilités (notamment en termes de reporting) et de la discipline, de jouer un rôle déterminant en cas de crise, de partager avec la société les bienfaits de leur réseau et également de veiller à la transmission de la connaissance ainsi que de l'expérience. Le code précise que dans le cadre d'entreprises familiales, leur rôle est

---

<sup>10</sup> Code Buysse III, <http://www.codebuysse.com/fr/buyssefr.aspx>, consulté en Décembre 2018.

également de veiller à ce que les problèmes de famille n'entrent pas en jeu dans les décisions prises par le conseil d'administration et que les rôles soient répartis de manière équitable entre les différents membres de la famille investis dans l'administration de l'entreprise familiale.

Ces administrateurs externes doivent avoir à leur disposition toutes les informations dont ils pourraient avoir besoin afin de porter un regard objectif sur l'organisation, ce qui suppose formation, information et moyens nécessaires précisés par le code. Nous verrons que cette recommandation, sur le terrain, peut parfois compliquer les choses.

Le Code ajoute également que les administrateurs externes ont la responsabilité d'évaluer leur propre objectivité de façon régulière, ce qui exige d'eux un état d'esprit bienveillant vis-à-vis de l'entreprise. Nous verrons par la suite que cette recommandation est la source de certaine critique.

### **Collégialité**

Le code insiste sur l'importance de la collégialité au sein d'un CA actif, notamment car la valeur ajoutée de cette activation réside dans l'interaction entre administrateurs externes et les autres. Après les débats ils prennent des décisions de manière collégiale, et exécutent de la même manière les tâches qui leur sont confiées.

Il est précisé que les administrateurs externes doivent pouvoir se réunir séparément en cas de nécessité, mais que la scission entre les administrateurs externes et les autres est à éviter absolument.

Le président du CA joue un rôle particulièrement important dans cette collégialité, en s'assurant que tous les administrateurs aient l'occasion de présenter leur opinion en toute indépendance. Le code précise également que le rôle du président est de permettre l'effort de consensus à la suite des débats de qualité précédant la prise de décision.

### **Fonctionnement du conseil d'administration**

Il est recommandé qu'au minimum quatre réunions annuelles se tiennent afin que le conseil puisse s'acquitter correctement de la tâche de pilotage de l'organisation.

Ces réunions doivent permettre au CA de prendre le recul nécessaire vis-à-vis de la gestion journalière, afin d'être en mesure de juger correctement la mise en application de la stratégie par le management que ce soit à travers les décisions prises ou par les résultats obtenus. La mise

en place d'un tableau de bord reprenant les différents paramètres pertinents à surveiller au fil du temps est recommandé, permettant le contrôle et l'apport de corrections ou d'ajouts en cas de nécessité.

Les quatre réunions annuelles prévues par le code devraient être prévues un an à l'avance afin que chaque administrateur puisse prendre ses dispositions afin d'être disponible. S'ajoute à cela une réunion spéciale au moins une fois par an ou le CA se concentrera uniquement sur la perspective de long terme de l'entreprise.

Le président du conseil d'administration est le maître du temps durant ces réunions, précise également le code. Cela signifie qu'il doit s'assurer que chaque point à l'ordre du jour soit vu de manière optimale, en y consacrant le temps nécessaire. Un focus sur la stratégie, le contrôle et les résultats doit être observé : le code recommande pour cela de prioriser par importance les différents points de l'ordre du jour et de commencer par les points les plus importants.

Certains points sont récurrents dans l'ordre du jour des réunions du CA. Il s'agit de l'approbation du procès-verbal de la réunion précédente, des évolutions du business tel qu'il a été planifié (clients, production, part de marché, etc.), des résultats financiers, de la structure de l'organisation ainsi que le suivi de l'implémentation des décisions stratégiques concernant la politique d'investissement, les acquisitions et les projets importants.

Des points de l'ordre du jour peuvent être périodiques, comme l'analyse de l'orientation stratégique ou de l'évaluation de l'état d'avancement de la bonne gouvernance au sein de l'entreprise, ajoute le code.

Le code précise que le président doit jouer un rôle de contrôle du processus décisionnel également. Pour ce faire, il s'assure que le processus contienne une bonne formulation et analyse du problème et de la proposition principale ainsi qu'une formulation claire et une analyse structurée des autres options disponibles ; il s'assure également de l'occurrence d'un débat ouvert où des questions pertinentes sont soulevées dans le but d'arriver à une décision consensuelle et finalement de l'assurance de la mise en place de ces décisions.

### **Droits et devoirs des administrateurs**

La principale attente vis-à-vis d'un administrateur est qu'il fasse preuve d'éthique en tenant compte du facteur humain et social. Il privilégiera à tout moment l'intérêt de l'entreprise dans ses actes. Ceci inclut un devoir de loyauté envers l'entreprise, signifiant qu'en aucun cas il ne peut agir en fonction d'intérêts personnels dans l'exercice de son mandat.

En cas de conflit d'intérêt avec la société, l'administrateur concerné doit s'en tenir à la législation applicable. Ce qui implique qu'en tout état de cause il doive faire preuve de transparence envers son conseil concernant les sujets qui entraînent le conflit d'intérêt.

Durant son mandat, l'administrateur a pour devoir de maintenir ses compétences et connaissances à jour, en y consacrant temps et énergie pour de la formation, du recyclage et de l'auto-développement, ajoute le code.

Il est évidemment attendu de l'administrateur qu'il s'implique activement aux réunions du conseil, le code entendant par là une préparation soignée, une présence de corps et d'esprit ainsi qu'une participation active aux débats et au processus de prise de décision initié par le président du CA.

Cela signifie qu'il est attendu de l'entreprise qu'elle fournisse à ses administrateurs, préalablement aux réunions, tous les documents et informations nécessaires à cette préparation. Cette préparation soignée implique également que l'administrateur s'intéresse activement aux activités du business de l'entreprise, au secteur ainsi qu'aux concurrents, au marché sur lequel les activités se développent, etc. L'administrateur accumulera des connaissances sur ces différents points afin que ses interventions, réflexions et propositions lors des réunions soient les plus renseignées et construites possibles.

Ce devoir d'information est accompagné, selon le code, d'un droit à l'information. Ce droit revient à chacun des administrateurs, et se traduit par le droit de faire une demande d'information au président qui doit s'assurer du bon déroulement de la transmission d'information.

### **Rôle du président**

Le rôle du président du CA a déjà été abordé en partie plus haut, mais le code y consacre une partie ici, tant ce rôle est important dans l'activation du CA.

Le président veille à ce que le CA fonctionne correctement, il connaît ce qu'il se passe au sein de l'actionnariat, au sein du management ainsi que parmi les différents administrateurs, il sert à la fois de point de contact et de caisse de résonance pour les différents organes, il est très compétent et peut prendre au besoin des initiatives à la fois rapides et réfléchies, il peut adopter tantôt le profil d'un médiateur et tantôt celui d'un arbitre, et pour finir il est, comme l'ensemble de son conseil, l'ambassadeur de l'entreprise.

Le code précise que le président est la clé de voûte de l'organisation de la gouvernance au sein de l'entreprise. C'est pourquoi il le définit comme « *le gardien des processus qui régissent le fonctionnement du conseil d'administration. Il arrête l'ordre du jour des réunions et veille à ce que la procédure concernant la préparation, la délibération, l'approbation, la rédaction des procès-verbaux et la mise en œuvre des décisions soit respectée* »<sup>11</sup>.

Le rôle du président est également de s'assurer que les membres du CA aient accès aux informations précises et adéquates concernant les réunions, et ce à temps, afin que ceux-ci puissent se préparer soigneusement pour ces réunions comme décrit plus haut. C'est également le président qui s'assure de la bonne introduction des nouveaux administrateurs, qu'ils soient familiarisés avec l'entreprise et informés pour débiter leur mandat.

Le Code lui attribue également un rôle de « contrôle » : Le président amorce et conduit le processus d'évaluation du CA et de ses membres, individuellement.

La relation entre l'administrateur délégué et le président est très importante. Ils ont des contacts réguliers afin d'échanger des informations en temps utile. Le Code recommande qu'ils se soutiennent mutuellement tout en respectant le rôle de chacun, laissant la *souveraineté* des décisions selon les compétences propres. C'est pourquoi la recommandation principale de cette partie du code est de ne pas cumuler la fonction de président du CA avec celle d'administrateur délégué, tant les rôles sont complémentaires mais différents, et qu'une grande partie de la valeur ajoutée de l'activation d'un CA réside dans l'ambivalence de point de vue venant de ces deux rôles.

### 3.4 Critique du Code Buysse III

Dans leur article « De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et TPE : le cas de la Belgique », Karine Cerrada et Frank Janssen remettent en question l'applicabilité des concepts de bonne gouvernance, tirés des obligations légales en matière de bonne gouvernance pour les entreprises cotées, aux cas des PME et TPE comme définies dans le Code des Sociétés<sup>12</sup>. Leur réflexion est basée sur la spécificité des besoins et méthodes de gouvernance des PME et TPE, et donc sur l'utilité d'un tel code.

---

<sup>11</sup> Code Buysse III, <http://www.codebuysse.com/fr/buyssefr.aspx>, consulté en Décembre 2018.

<sup>12</sup> Code des sociétés, M.B., publié le 04/04/2019.

Ces auteurs citent, notamment, les travaux de Charreaux (1998) pour soulever l'importance économique de ces structures ainsi que le peu d'attention quant à l'application ou l'adaptation de ces concepts dont elles font l'objet malgré cela.

Ces travaux analysent et critiquent le code Buysse en y ajoutant leurs interprétations et en précisant que selon eux, les administrateurs externes permettent surtout à l'entreprise de compter sur des ressources qu'elle ne possède pas elle-même ainsi que d'avoir accès aux informations à forte valeur ajoutée ou des opportunités dont l'entreprise n'aurait pas accès sans cette ouverture sur son écosystème, ce qui rejoint les travaux de Del Vecchio que nous avons vu et développé ci-dessus.

L'analyse critique proposée par Cerrada et Janssen soutient en premier lieu que le code Buysse *« répond largement aux arguments théoriques et à certains rares constats empiriques soulignant la nécessité de varier les règles en fonction des structures de propriété, de la taille et/ou de la phase du cycle de vie à laquelle se situe l'entreprise. Il est adapté à une situation de gouvernance familiale et/ou entrepreneuriale et semble rencontrer la plupart des arguments et questions soulevés par la littérature émergente. Il adopte une vision large de la gouvernance en l'étendant aux relations avec les parties prenantes et en ne limitant pas les objectifs de l'entreprise à la maximisation du profit. En outre, il supplée aux carences de la recherche en traduisant cette conception étendue de la gouvernance en règles opérationnelles. »*<sup>13</sup>

Les auteurs mettent tout de même en garde vis-à-vis des limites qui s'imposent à cette affirmation : la littérature sur le sujet n'en étant qu'à ses balbutiements (à l'époque de la rédaction de cet article), leur analyse critique sera surtout exploratoire et ne se basera donc théoriquement, que sur des intuitions.

Néanmoins, afin de structurer leurs propos et de les construire sur des bases solides, Cerrada et Janssen s'inspirent en premier lieu des codes légaux pour grandes entreprises cotées. Ils peuvent alors établir une série de différences par rapport au code Buysse.

Le code auquel ils font principalement référence est le code Lippens<sup>14</sup>, code belge pour les grandes entreprises cotées, qui a été publié en décembre 2004 et qui est inspiré des grands codes internationaux.

---

<sup>13</sup> Cerrada, K. & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue internationale P.M.E.*, p. 184.

<sup>14</sup> Du nom d'une personnalité du monde économique belge, président notamment du conseil d'administration de Fortis.

La première différence dont Cerrada et Janssen font mention dans leur analyse critique est le caractère astreignant des articles de gouvernance du code Lippens. En effet, le code Buysse n'est qu'un recueil de recommandations, là où le code Lippens est basé sur le concept « Comply or Explain », qui peut se traduire par « se conformer ou expliquer ». Ce concept oblige les entreprises à respecter les articles du code en laissant la flexibilité d'expliquer pourquoi elles ne s'y conforment pas le cas échéant. Les auteurs précisent que le code pour PME n'aborde pas cette question, car il ne veut pas « *alourdir les obligations liées à la création d'une entreprise* » (UCM, 2005, cité par Cerrada et Janssen, 2006). Les auteurs font une remarque pertinente : le concept « Comply or Explain » permet justement d'adapter les indications du code aux différentes spécificités de chaque entreprise, y compris les spécificités liées à la création de la structure qui posent certaines limites en termes de ressources notamment, mais également organisationnelles.

La deuxième différence est dans la suite logique de la première, et concerne les sanctions appliquées en cas de non-respect des articles du code. Dans le code Lippens, les grandes sociétés cotées sont susceptibles de subir les sanctions des marchés financiers ainsi que des autorités compétentes en cas de non-conformité ou de non-justification. En ce qui concerne le code Buysse, les auteurs pensent qu'il ne s'agit que de sanctions comme une potentielle baisse de la performance ou de moins bonnes relations avec les parties prenantes.

Pour compléter leur analyse, Cerrada et Janssen relèvent ensuite quelques questions que le code Buysse soulève :

La première tient à l'absence de sanction et l'autorégulation sous-entendue. Là où les auteurs du code Buysse voient une source de flexibilité et d'adaptation aux spécificités des PME, Cerrada et Janssen se demandent dans quelle mesure les PME trouvent une gratification à s'inspirer des recommandations proposées.

La deuxième question concerne la faible quantité d'instructions précises quant à la mise en place des dispositions. Leurs interrogations sont du type « *Dans quel cas précis l'entreprise peut-elle savoir qu'elle est visée par telle ou telle recommandation ? A quel stade de développement de l'entreprise faut-il suivre la recommandation de mettre en place un conseil d'avis ? Pourquoi ne pas créer directement un conseil d'administration actif ?* ». Cerrada et Janssen ajoutent ensuite un apport de leur chef, relatif à l'intérêt de l'activation d'un CA : « *Bien que de nombreux entrepreneurs se contentent d'un conseil de complaisance, il eût été judicieux*

*d'insister sur l'avantage de partager le questionnement stratégique avec une personne tenue par le secret professionnel et légalement responsabilisée. »<sup>15</sup>*

Cerrada et Janssen reproche également, avec nuance, un certain « angélisme » à certaines dispositions du code. L'exemple le plus marquant que nous avons repris est : « *les administrateurs externes ont la responsabilité d'évaluer leur propre objectivité à intervalles réguliers* »<sup>16</sup>. Nous verrons par la suite ce qu'en pensent les acteurs du terrain.

Les auteurs ajoutent que pour les TPE, il pourrait être pertinent de parler de bonnes pratiques de gestion plutôt que de gouvernance d'entreprise.

Cerrada et Janssen complètent ensuite leur analyse en proposant l'utilisation de l'outil développé par Michiels (2005), se présentant sous une forme de check-list de 20 questions, ou en cas de majorité de réponses négatives, le chef d'entreprise pourrait y voir un signal d'alarme et s'inspirer du code Buysse pour transformer son organisation.

Cette analyse critique du code Buysse ajoute donc certaines recommandations supplémentaires, reprises ci-dessus, propres aux auteurs.

#### **4. La gouvernance**

Le code Buysse propose une définition de la gouvernance qui lui est propre. Nous trouvons pertinent de compléter cette définition, qui se veut très pratique, flexible et surtout applicable aux PME belges notamment, avec la définition que Sybille Du Bus de Warnaffe propose dans son ouvrage « Cap sur la bonne gouvernance des PME », présenté à l'institut des administrateurs belges, GUBERNA, en décembre 2013.

Sa définition peut être résumé comme ceci : La gouvernance est la manière dont est administrée une entreprise. C'est l'ensemble des structures et procédures liées aux décisions portant sur son avenir. C'est l'organisation du pouvoir. C'est le rôle, la position et l'organisation du CA ainsi que son interaction avec managers et actionnaires qui sont au centre du jeu.

Dans son ouvrage, l'auteure précise la dissociation importante des trois pôles d'une entreprise : La propriété, l'administration et le management. Elle précise être consciente que dans les PME ces différents pôles se chevauchent. Selon elle, la croissance d'une entreprise passe par un

---

<sup>15</sup> Cerrada, K. & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue internationale P.M.E.*, p. 185.

<sup>16</sup> Code Buysse III, <http://www.codebuysse.com/fr/buyssefr.aspx>, consulté en Décembre 2018.

travail progressif sur la différenciation du rôle et de la responsabilité de chacun des organes. Elle ajoute que la professionnalisation de ces organes est la définition même de la mise en place de la bonne gouvernance.

Elle nous dit aussi que la gouvernance de qualité nécessite d'explicitier les choix, d'en formaliser le processus de formation, de documenter et de transcrire les décisions tout en rendant des comptes sur ces points en toute transparence. Cela demande temps et énergie, ce qui peut être perçu par le management ou même les propriétaires comme *superflu* et *bureaucratique*.

L'auteure soutient qu'avec une approche pragmatique il est possible de mettre en place la gouvernance, rendant ainsi le business opérationnel plus fluide, plus efficace et mieux outillé pour perdurer. Pour cela, il est nécessaire qu'une motivation intérieure existe et que l'actionnariat soutienne la démarche.

L'auteure propose ensuite sept principes essentiels pour une bonne gouvernance d'entreprise :

- La délégation du pouvoir ainsi que des compétences. En se développant, la société multiplie les responsabilités et les interactions entre parties prenantes. Le fondateur est alors soumis à une plus grande pression et il est important, voir fondamental, qu'il se défasse peu à peu de certaines responsabilités. Afin de bâtir une gouvernance solide de qualité, une clarification de cette délégation formelle et par écrit permet aux managers ou aux responsables de s'investir dans leurs nouvelles responsabilités.
- La prise de responsabilité et l'obligation d'en rendre compte. Les délégataires doivent s'acquitter de leurs responsabilités et en rendre compte.
- « *Check et balances* ». Ce concept garantit qu'aucun décisionnaire de l'entreprise n'ait de pouvoir illimité. A chaque position de force doit s'opposer un contre-pouvoir. L'auteure précise qu'il est difficile d'initier cela dans une PME car le pouvoir est souvent autocratique.
- Une prise de décision professionnelle et objective. Cela sous-entend que l'intérêt de l'entreprise prédomine dans chaque prise de décision.
- La transparence. Lumière doit être faite sur les décisions prises, en interne et en externe. Un autocontrôle se développe alors, car chaque prise de décision peut être vue de façon critique.
- L'esprit d'entreprise responsable. Souvent dans les PME, les valeurs du dirigeant sont celles soutenue dans l'entreprise.

- Alignements des intérêts et consensus sur la gestion des conflits d'intérêts. A l'inverse de l'actionnariat qui prend des décisions pour son propre intérêt, un administrateur prend des décisions pour le bien de l'entreprise. Comme souvent dans les PME, les administrateurs sont également actionnaires et il est alors très important qu'ils changent de casquette et qu'ils tiennent compte du conflit d'intérêt existant.

Nous pensons que ces principes sont tout à fait appropriés à ce que nous tentons de comprendre dans ce mémoire. Ils ajoutent une sorte de code de conduite au CA pour le rendre pleinement efficace et apte à remplir son rôle : faire survivre et croître l'entreprise. C'est pourquoi nous verrons dans la partie pratiques ce qu'en pensent les professionnels du terrain.

## **5. Introduction à la problématique**

Maintenant que nous avons vu ce qu'une sélection de la littérature dit au sujet de la croissance des entreprises, de leur gouvernance, de l'activation du CA, ainsi que du lien qui pouvait être fait entre ces variables, nous allons maintenant nous interroger sur la réalité du terrain. En effet, comme le disent Cerrada et Janssen dans leur article « De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et TPE : le cas de la Belgique », de nombreux entrepreneurs se contentent d'un conseil de complaisance.

Nous avons vu dans les différents travaux présentés ci-dessus toute la complexité théorique de la croissance de l'entreprise. Nous avons vu ce qu'une bonne gouvernance semblait pouvoir amener à celle-ci. Et pourtant, toutes les PME wallonnes ne passent pas le pas.

*« Pourquoi la situation est comme elle est ? Quels sont les challenges rencontrés par les chefs de PME ? Quels sont les freins concrets à l'activation de conseil d'administration au sein des PME wallonnes ? Qu'en est-il des administrateurs externes ? Quel est l'état de connaissance de code de gouvernance de PME tel que le Code Buysse ? Pouvons nous établir un état des lieux de la gouvernance des PME en Wallonie ? »* sont des questions qui nous viennent naturellement à la suite de cette revue de littérature.

Un des intérêts de creuser ces questions serait d'amorcer une réflexion profonde sur la manière dont pourrait être mis en place un accompagnement des PME et TPE vers le chemin de la bonne gouvernance par les institutions.

Il serait dangereux de penser qu'un mémoire puisse répondre à ces questions à lui seul. Néanmoins, nous pouvons interroger des personnes ayant l'expérience du terrain, participant à

des CA de PME wallonnes, des chefs d'entreprises, des administrateurs externes, des présidents de conseils d'administration, des administrateurs délégués ou encore des professionnels du domaine de la gouvernance afin de dégager certaines intuitions sur ce sujet complexe.

L'institut des administrateurs professionnels, GUBERNA, réalise au quotidien des recherches sur le sujet et forme des administrateurs ainsi que des chefs d'entreprise à la bonne gouvernance. Nous avons tenté d'entrer en contact avec cet institut et ses membres, mais malheureusement des demandes comme la nôtre leur sont envoyées plusieurs fois par jour et ils ne peuvent donc pas toujours y répondre. Ce mémoire a pour objectif de compléter l'information que cet institut traite. GUBERNA utilise également une méthodologie différente de celle proposée par ce mémoire, la nôtre étant plus axée sur l'expérience des acteurs de terrain et leur avis sur les questions pratiques.

Plusieurs questions concernant l'activation du CA nous viennent lorsque nous explorons la littérature, elles vont être ici considérées comme des hypothèses, simplement citées ci-dessous, mais que nous développerons et auxquelles nous apporterons des intuitions dans la seconde partie de ce mémoire.

Hypothèse 1 : « La transparence, le partage d'informations sensibles est un facteur influençant l'activation du conseil d'administration dans les PME wallonnes. »

Hypothèse 2 : « La volonté d'autonomie de prise de décision du fondateur est un facteur influençant l'activation du conseil d'administration dans les PME wallonnes. »

Hypothèse 3 : « La culture d'entreprise est un facteur influençant la mise en place des pratiques de bonne gouvernance dans les PME wallonnes. »

Hypothèse 4 : « Le niveau de connaissance du code Buisse et de la gouvernance en général est un facteur influençant à la mise en place de pratiques de bonne gouvernance dans les PME wallonnes. »

Hypothèse 5 : « Le fait que les entrepreneurs soient aspirés par la gestion quotidienne de leur entreprise est un facteur influençant l'activation du conseil d'administration dans les PME wallonnes. »

Hypothèse 6 : « L'idée du coût financier d'un conseil d'administration actif influence sa mise en place dans les PME wallonnes. »

## PARTIE II : PARTIE PRATIQUE

### 1. Introduction

Afin de récolter de l'information pertinente au sujet des conseils d'administrations de petites et moyennes entreprises en Wallonie, nous avons choisi de passer des entretiens semi-dirigés avec des personnes du terrain, c'est-à-dire des administrateurs professionnels, des administrateurs délégués ainsi que toute personne familière au monde du conseil d'administration des entreprises.

Combiné à une méthodologie d'analyse qualitative, nous pensons qu'il s'agit du meilleur moyen d'obtenir des intuitions sur les hypothèses posées plus haut. La méthodologie qualitative facilite la réalisation de constructions théoriques dans des contextes particuliers (Lejeune, 2013), comme le contexte ici de la PME. Le principal avantage des entretiens semi-dirigés est que les intervenants peuvent répondre de manière fournie aux questions qui leur sont posées tout en les laissant libres de s'exprimer et de partager leur expérience et leur ressenti sur le sujet.

Lejeune (2013) nous dit également que cette méthodologie qualitative permet de créer une plus grande proximité avec la situation analysée, en évaluant les raisons et la manière dont cette situation est comme elle est. Il est également aisé de collecter l'avis des personnes au sujet de tel événement, tel processus ou même telle structure.

### 2. Méthode de collecte de données - Entretiens semi-dirigés

La récolte d'information a été réalisée via des entretiens semi-dirigés basés sur un guide d'entretien (voir annexe 2). Il semble être le moyen le plus simple de récolter une grande quantité de données et de détails tout en laissant une certaine liberté d'expression sur le sujet abordé.

Pour ce faire, en fonction des premières réponses de l'intervenant, une orientation de l'entretien était nécessaire afin de rester pertinent au maximum. Ensuite, selon la tournure de la discussion, certains points importants étaient à nouveau abordés et l'ordre des questions du guide d'entretien n'était pas forcément respecté. Ce guide permet d'encadrer l'entretien et de rappeler les sujets à aborder absolument afin de collecter un maximum d'informations utilisables. Nous sommes parfois amenés à recadrer la conversation afin que celle-ci ne dévie pas trop de la problématique principale de ce mémoire, la gouvernance des PME wallonne.

Chacun des entretiens s'est déroulé dans de bonnes conditions, les intervenants étaient très pertinents dans leurs réponses, donnaient leur point de vue en spécifiant que c'était le leur, étaient généreux en conseils et pistes pour la recherche sur le sujet choisi. Ils répondaient aux différentes questions posées et ajoutaient souvent des explications intéressantes ou des exemples personnels en fonction de leur expérience. Chaque intervenant a apporté des éléments nouveaux en termes d'informations, permettant de construire des intuitions de qualité.

Chaque entretien fut réalisé par téléphone, systématiquement enregistré, permettant ainsi une plus grande implication dans la conversation. Celles-ci furent entièrement retranscrites et codées de manière à ce que les informations récoltées soient facile d'accès. Ce qui fut un véritable avantage pour l'analyse.

Au sujet du déroulement de l'entretien, celui-ci commençait par la description du thème du mémoire et de la question de recherche. Ensuite, il était demandé à l'intervenant de parler de lui, de se présenter ainsi que de présenter son parcours, puis son entreprise dans les cas des chefs d'entreprise.

Parfois, l'intervenant commençait directement par décrire son conseil d'administration et nous obtenions déjà de l'information. Les questions étaient donc adaptées afin d'aborder tous les points pertinents. Cette partie a permis de faire connaissance et surtout d'exposer précisément les objectifs visés par cet entretien, afin que l'intervenant sache le contexte dans lequel ses réponses allaient être utilisées.

Ensuite, nous entrons dans l'entretien proprement dit. Les premières questions étaient en rapport avec la composition du conseil d'administration de l'entreprise de l'intervenant, si celui-ci était activé. Puis, les questions sur son activité, ses rôles etc. se suivaient dans l'ordre de la discussion. Enfin, les questions visant à profiter de l'expérience de l'intervenant pour répondre aux hypothèses de ce mémoire étaient posées, les réponses discutées et approfondies afin de récolter l'information la plus pertinente et complète possible.

Il s'agit ici du déroulement le plus fréquent mais chaque intervenant ayant un profil particulier, cela pouvait se passer différemment et d'autres questions plus en rapport avec l'expérience propre de l'intervenant pouvaient être posées, orientant donc l'entretien en fonction des rôles et mandats de cette personne. Certains parlaient avec beaucoup d'enthousiasme de leur entreprise, ce qui pouvait entraîner certaines digressions par rapport au sujet initial. Nous leur laissions le temps de s'exprimer mais ensuite, une nouvelle question était formulée pour

recentrer l'entretien. Nous terminions en remerciant chaleureusement l'intervenant pour le temps précieux consacré et pour la pertinence des réponses.

La durée moyenne des entretiens s'élevait à une vingtaine de minutes. Les entretiens plus longs n'ont pas nécessairement fourni plus d'informations. Les explications supplémentaires n'étaient pas en relation avec le conseil d'administration ou l'avis/l'expérience de l'intervenant sur la gouvernance et la croissance mais plutôt avec la société de l'intervenant et ses activités.

Cependant, cela permettait de mieux comprendre le contexte de mise en place de pratiques de bonne gouvernance dans les PME wallonnes et parfois, de reconnaître des similitudes entre les différentes sociétés.

### **3. Echantillon**

#### **3.1 Choix de l'échantillon**

Les critères retenus dans ce mémoire pour la réalisation des entretiens semi-dirigés sont large, avec l'objectif de pouvoir récolter l'avis de points de vue différents. Cette diversité des points de vue permet d'émettre des intuitions plus construites que si un seul type d'intervenant n'avait été sélectionné.

Les critères obligatoires sont les suivants :

L'intervenant doit avoir de l'expérience (au minimum deux années) dans un poste d'administrateur (professionnel/externe, exécutif ou non exécutif, délégué) d'une PME wallonne et une connaissance minimum des pratiques de gouvernance des PME.

Les critères non-obligatoires mais à rechercher :

Une expérience de création d'entreprise et décider de se lancer dans l'activation du conseil d'administration, avoir un mandat dans différents conseils d'administration de PME wallonne, avoir développé une connaissance poussée en gouvernance de PME de par le parcours professionnel ou les différents mandats (professeur, consultant professionnel, membre de l'institut GUBERNA) ainsi que du code Buisse.

Les 8 personnes interrogées sont donc des administrateurs professionnels, des administrateurs délégués, des administrateurs exécutifs et non-exécutifs, des personnes familières au code Buisse et/ou ayant une expérience dans la bonne gouvernance des PME wallonnes ainsi que

des personnes ayant un mandat d'administrateur dans plusieurs conseils d'administration. Ils ont tous de nombreuses années d'expérience professionnelle et d'administration de PME.

### 3.2 Sélection de l'échantillon

Avant de débiter l'analyse de l'information récoltée lors des entretiens, il va être présenté ici brièvement chaque personne, son rôle et ses expériences. L'ensemble des intervenants n'a vu aucun inconvénient à être cité. Les données ci-dessous sont principalement tirées des entretiens (voir annexes 3 à 10). Ensuite, sur base de ces informations, il sera fourni les caractéristiques principales de l'échantillon.

Afin de trouver des personnes répondant aux critères énoncés dans la première partie pour réaliser ces entretiens, deux procédures ont principalement été mises en place.

Tout d'abord nous avons effectué une première recherche au sein de notre entourage proche. Une liste de profils potentiels s'est tout de suite dressée. De plus amples recherches ayant été faites afin de sélectionner les profils les plus pertinents et un premier contact avec ces personnes ayant été établis, nous leur avons expliqué la démarche de ce mémoire. Leur accord leur a ensuite été demandé afin d'accorder de leur temps pour réaliser un entretien téléphonique d'une vingtaine de minutes.

Ensuite, nous avons effectué une recherche sur le réseau social professionnel LinkedIn avec les termes « Administrateur délégué », « Administrateur professionnel », « Administrateur indépendant » et « Administrateur externe ». Cette recherche a été complétée avec des recherches sur internet afin d'obtenir plus d'informations au sujet des personnes proposées. La sélection des profils les plus pertinents faite, une invitation à rejoindre leur réseau avec un message expliquant la démarche de ce mémoire leur a été proposé. Une fois ce premier contact établi, une description plus en détails par mail leur a été fournie. Par la suite, leur accord leur a été demandé pour réaliser un entretien téléphonique d'une vingtaine de minutes.

Nous nous sommes limités à huit entretiens, car l'information nécessaire pour donner des intuitions sur nos hypothèses était suffisante. Il est clair que pour approfondir le sujet, et pouvoir affirmer ou infirmer ces hypothèses, de nombreux entretiens supplémentaires doivent être réalisés. Nous laissons ce travail aux organisations spécialisées, comme par exemple l'institut GUBERNA, qui pourrait prolonger ce travail.

### 3.3 Présentation des intervenants

#### **Entretien n°1**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 3.

Jean-Jacques Cloquet est actuellement l'un des trois administrateurs délégués du parc zoologique Pairi Daiza, les deux autres étant Éric Domb et Yvan Moreau. Il y occupe également le rôle de directeur opérationnel et commercial.

Il a commencé sa carrière comme joueur de football professionnel, au Royal Sporting Club de Charleroi, tout en faisant ses études d'ingénieur civil.

Il commence par travailler chez Solvay, où il gravi les échelons pour devenir directeur européen pour la promotion du PVC. Il s'implique par la suite dans la société de logements sociaux de la ville de Charleroi, « la carolorégienne ».

Sa renommée vient principalement de son mandat en tant qu'administrateur délégué de l'aéroport Brussel South Charleroi Airport (BSCA). Il réussit, avec l'ensemble des personnes travaillant à l'aéroport, à faire passer le BSCA dans le top trois des meilleurs aéroports low-cost du monde.

En un an, ils sont parvenus à faire décoller de trente-trois pourcents le nombre de passagers passant par l'aéroport. Et encore de trente-deux pourcents l'année suivante.

Il occupe également le mandat de président du conseil d'administration de l'ASBL les Lacs de l'Eau d'Heure, où il y a instauré récemment un comité d'audit.

Il fut élu « Carolo de l'année 2011 » et 34<sup>e</sup> manager de l'année en 2019, récompense attribuée par le magazine Trends Tendances, consacrant une grande majorité de ses éditions à l'information économique des entreprises belges.

L'entretien réalisé dans le cadre de ce mémoire est très pertinent car Jean-Jacques Cloquet possède une grande expérience des conseils d'administrations de PME, des ASBL, mais également de plus grandes structures. Son implication en tant que juge consulaire lui permet également d'avoir un regard et un avis supplémentaire sur les PME wallonnes et leur gouvernance. De plus, il connaît suffisamment le code Buisse que pour pouvoir entrer dans les détails durant l'entretien, ce qui fait de lui un intervenant de choix.

Le fait qu'il assure également un mandat de président de conseil d'administration d'une ASBL lui donne un point de vue complet, celui du conseil d'administration de structure semi-publique, sans but lucratif.

### **Entretien n°2**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 4.

Giovanni Afflisio, co-administrateur délégué de Solcarbon SA, est le fondateur de la société. Il est également l'administrateur délégué de Belcarbon SA ainsi que de GSC France SARL. Il a d'abord travaillé pour une entreprise qui est aujourd'hui sa concurrente, Carbobois SA, pendant plus de 10 ans.

En tant que fondateur ainsi que chef d'entreprise d'une PME wallonne il a pris la décision d'activer son conseil d'administration, à la suite d'une fusion réalisée avec l'entreprise d'un ancien concurrent. Cette fusion a fait en sorte qu'ils soient trois administrateurs délégués dans le conseil d'administration de la nouvelle entreprise. En plus de cette situation, ils ont pris la décision stratégique de faire entrer des fonds dans l'entreprise, via des actionnaires. Pour ce faire, ils voulaient mettre en place une solide convention d'actionnaires et le besoin d'un conseil d'administration actif s'est alors fait ressentir.

Son expérience dans les entreprises wallonnes du même secteur et les relations qu'il entretient avec d'autres conseils d'administration font de lui un intervenant de choix pour la récolte d'informations de ce mémoire.

### **Entretien n°3**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 5.

Jean Fadel est l'administrateur délégué de sept entreprises qu'il a créées et qui totalisent un chiffre d'affaire de 45 millions d'euros.

Il a suivi une formation d'économie appliquée à la FUCAM et travaille depuis toujours dans le secteur pétrolier. Il a commencé au niveau régional, puis est passé au niveau national pour ensuite quitter sa vie professionnelle dans les multinationales pour se lancer en tant qu'entrepreneur.

Son entreprise principale, Full Services, employant nonante personnes n'a pas encore activé son conseil d'administration actuellement. Il a de l'expérience dans des conseils d'entreprises

amies et fait donc les démarches pour mettre en place un CA actif d'ici la fin de l'année dans la sienne.

L'entretien avec Jean Fadel est pertinent car son entreprise est d'une taille plutôt appréciable, de plus il a de l'expérience dans le monde des conseils d'administration de PME et dans les grandes entreprises mais n'a pas encore activé le conseil d'administration de son entreprise principale. Son avis sur la question pourrait révéler certaines pistes quant aux différentes hypothèses proposées par ce mémoire.

L'une des sept entreprises de son groupe est en partenariat avec le groupe Wanty, où là, le conseil d'administration est bien structuré et activé. Ce qui lui donne une expérience de ce type de conseil, de l'organisation que cela nécessite et des avantages que cela peut procurer en termes de stabilité et de croissance.

#### **Entretien n°4**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 6.

Jean-Christophe Parent est l'actuel directeur général du parc de loisirs Walibi. Il y est administrateur délégué depuis plus de dix ans.

Ses précédentes fonctions de consultant et de gérant d'entreprise de management lui ont donné de bonnes compétences en gouvernance d'entreprise ainsi qu'une vision claire de la gouvernance des PME. Il a également de l'expérience dans l'administration d'ASBL semi-publique et de clubs de football.

Jean-Christophe Parent connaît bien l'institut des administrateurs de Belgique, GUBERNA, et songe même à y passer le certificat d'administrateur. Il est donc familier le code de gouvernance pour les PME, le code Buysse et cette caractéristique permet de rentrer dans le détail de celui-ci lors de l'entretien.

Sa double casquette de corporate governance dans le privé et d'administrateur d'ASBL dans le public font de lui un intervenant de qualité pour ce mémoire.

**Entretien n°5**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 7.

Philippe Buck est, entre autres, administrateur professionnel ayant de l'expérience dans les conseils d'administration de PME wallonnes.

Il cumule trois carrières différentes :

Une en tant qu'employé, comme consultant pour Accenture. Il a par la suite été directeur financier en Equateur et finalement directeur commercial en Belgique.

La deuxième est une carrière d'entrepreneur. Il a en effet développé huit entreprises en Belgique mais également en Equateur.

La troisième est une carrière de coach en création d'entreprise. En plus de ses mandats d'administrateur professionnel dans des PME wallonnes, Philippe Buck coache également des entrepreneurs wallons, notamment dans la partie administration ou il aide à recruter les profils idéals pour faciliter l'activation du conseil d'administration.

Certaines de ses entreprises ont des conseils d'administration actifs. Il bénéficie d'une solide expérience dans le domaine de la gouvernance des PME ainsi que de l'activation du conseil d'administration et va pouvoir nous en dire plus à ce sujet.

Il connaît également le code Buysse, ce qui en fait un intervenant de qualité pour la récolte d'informations de ce mémoire.

**Entretien n°6**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 8.

Denis Philippe est actuellement l'un des deux administrateurs délégués du cabinet qu'il a fondé ; Philippe & Partners. Il est avocat et a terminé sa thèse sur le droit des sociétés en 1983. Il a également travaillé pour de nombreuses associations dans le domaine juridique.

Il a participé à la fondation du cabinet juridique de Deloitte en s'associant à ce dernier et a repris son indépendance en 2005 à la suite d'un conflit d'intérêt.

Il est également arbitre dans des litiges internationaux, chercheur et professeur dans diverses universités : IEST de Louvain, ICHEC et également à Paris.

Son entreprise, le cabinet d'avocat Philippe & Partners ne dispose actuellement pas de conseil d'administration actif mais est en train de mettre en place, avec ses associés, une structure d'administration plus professionnelle que celle actuellement.

Son statut de chercheur et de professeur de droit des sociétés ainsi que son activité professionnelle d'administrateur délégué font de lui un interlocuteur de choix pour la récolte d'information de ce mémoire. De plus, de par son métier d'avocat, il connaît suffisamment le code Buisse que pour entrer dans les détails durant l'entretien.

### **Entretien n°7**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 9.

Julien Tagnon est l'administrateur délégué de la société hôtelière Aero 44. Il n'a pas constitué de conseil d'administration actif dans son entreprise pour plusieurs raisons qu'il décrit dans l'entretien, mais cherche à s'entourer de personnes compétentes afin de structurer sa prise de décision et cherche donc à structurer l'administration de sa société.

Julien Tagnon est comptable de formation, ce qui lui donne les intuitions nécessaires pour réaliser les décisions stratégiques dans son entreprise, en discussion avec ses deux associés.

Il assure également des mandats d'administrateur externe à titre gratuit dans des conseils d'administration d'entreprises de ses amis, lui donnant tout le crédit nécessaire pour cet entretien.

Julien Tagnon a une vision différente du conseil d'administration des PME wallonnes qui est pertinente dans le cadre de ce mémoire car il conforte certaines intuitions et en remet d'autres en question.

### **Entretien n°8**

La retranscription de cet entretien est disponible dans l'annexe 10

Jean-François Baelden est l'administrateur délégué de la société de loisirs touristiques Eau d'Heure Entertainment. Il a commencé sa carrière dans le monde des magasins de sport, en lançant en tout quatre magasins en Wallonie et à Bruxelles. Il a ensuite travaillé comme conseiller économique et tourisme pour l'intercommunale IGRETEC. Il a poursuivi sa carrière entrepreneuriale jusqu'à aujourd'hui dans le secteur du tourisme.

Il est impliqué dans de nombreux réseaux d'entrepreneurs de sa région comme le BNI (Business Network International) de Walcourt, le WBT (Wallonie Bruxelles Tourisme), Club Excursions, MICE (Meetings Incentives Conferencing Exhibitions), CGT (Commissariat Général du Tourisme), Attraction & Tourisme, Maison du tourisme du pays des lacs et du GECO (Groupement des Entrepreneurs du Sud Entre-Sambre-et-Meuse).

Il est actuellement administrateur dans le conseil d'administration du groupe WBT, dans celui d'Attraction et Tourisme, dans celui des Maisons du Tourisme et dans celui du GECO. Il est administrateur pour l'ASBL « le foyer de Burnot », administrateur délégué pour la société VBG Form et membre du comité technique du CGT. Ses nombreuses relations avec des entrepreneurs de la région le font côtoyer des conseils d'administration actifs et non-actifs de PME, où se déroulent des discussions sur le sujet de la gouvernance et un échange d'information important.

Pourtant, malgré ces nombreux mandats d'administrateur, son entreprise principale Eau d'Heure Entertainment n'a pas encore activé son conseil d'administration. C'est donc un interlocuteur pertinent pour ce mémoire car sa grande expérience de la gouvernance et son avis sur la question amène certainement de nouvelles pistes de réflexion.

### 3.4 Description de l'échantillon

Il va être ici décrit l'échantillon, pour donner suite à la présentation de chacun des intervenants.

On remarque que l'échantillon sélectionné est assez varié. Les critères qui avaient été sélectionnés afin de choisir de potentiels interlocuteurs à contacter expliquent cette variété.

Nous avons sept chefs d'entreprise, administrateurs délégués de leur conseil d'administration comme dans les entretiens 2, 3, 4, 5, 6, 7, et 8. Deux d'entre eux ont un conseil d'administration actif (entretiens 2 et 5) et quatre ont un conseil d'administration non-actif (entretiens 3, 6, 7 et 8).

Nous avons quatre administrateurs externes dans des sociétés privées comme les personnes interrogées dans l'entretien 1, 5, 7 et 8. Trois administrateurs externes de sociétés privées le sont également dans des ASBL comme les intervenants de l'entretien 1, 4 et 8.

Nous avons quatre intervenants ayant acquis une grande expérience et de profondes connaissances sur les conseils d'administration et sur la gouvernance des PME de par leur parcours professionnel et au travers de leurs mandats (entretiens 1, 4, 5 et 6) mais également

car ils conseillent les entreprises sur le sujet (entretien 5) voir donnent des cours à des étudiants (entretien 6).

Quatre intervenants connaissent suffisamment le code Buysse pour en discuter durant l'entretien (entretiens 1, 4, 5 et 6).

Nous avons deux personnes actives également dans la gouvernance de grandes entreprises de Wallonie (interview 1 et 4) ce qui permet également d'avoir le point de vue de personnes ayant connu les conseils d'administration de grandes entreprises et de PME.

Un point commun réunis ces différents interlocuteurs : Ils ont tous de l'expérience dans des conseils d'administration de PME en Wallonie et ont tous leur avis construit sur la question de la gouvernance ainsi que le lien de cette dernière avec la croissance de l'entreprise.

Cette diversité d'interlocuteurs nous donne l'opportunité d'analyser une variété de sources d'information pertinentes pour l'émission d'intuitions vis-à-vis des hypothèses faites dans la première partie de ce mémoire.

#### **4. Analyse des entretiens**

Dans cette partie, nous allons analyser l'information récoltée lors des huit entretiens.

Pour ce faire, les entretiens ont été retranscrits dans leur totalité, ces retranscriptions étant disponibles dans les annexes 3 à 10.

Par la suite, un codage a été réalisé de façon manuelle. Il s'agit de mettre en évidence un ensemble de mots dans la retranscription en lui attribuant un code (Lejeune, 2013). Chacun de ces mots reprend les sujets principaux abordés lors des entretiens.

Nous pouvons prendre pour exemple : le statut du conseil d'administration de l'entreprise, la composition de ce conseil d'administration, l'expérience de mise en place, l'avis sur la gouvernance actuelle des PME wallonnes, l'influence de la culture d'entreprise sur la gouvernance, les facteurs influençant l'activation ou non du conseil d'administration de l'entreprise, les avis sur le code Buysse ou encore les expériences personnelles.

Ce travail permet de regrouper les réponses de chaque intervenant et de mettre en évidence les similitudes et les différences pour chaque sujet important abordé lors des entretiens. Par la suite nous pourrons établir une série d'intuitions visant à qualifier les hypothèses formulées dans la première partie.

Pour ce faire, nous allons analyser chaque hypothèse l'une après l'autre, pour ensuite émettre des intuitions sur la qualification à leur apporter à la suite de ces divers entretiens.

### **Hypothèse 1**

« La transparence, le partage d'information sensible est un facteur influençant la constitution d'un conseil d'administration actif dans les PME wallonnes. »

Nous avons vu, dans la première partie de ce mémoire, que l'ensemble des administrateurs d'un conseil d'administration devaient avoir accès à toute information susceptible de les aider dans leur réflexion et prise de décision. Cela signifie également l'information sensible qui peut être utilisée par des personnes malveillantes.

Les administrateurs externes (comme internes) signent un contrat de confidentialité mais ce contrat n'est en fin de compte qu'un papier. L'information, une fois divulguée peut continuer de nuire à l'entreprise même si la personne malveillante est poursuivie.

Les entretiens avec des chefs d'entreprises (entretiens 2, 3, 7 et 8) ont laissé penser que cette crainte était parfois présente dans la décision de constituer un conseil d'administration actif. Chacun des intervenants a formulé cela à sa manière mais l'idée derrière cette formulation peut laisser penser qu'il s'agit en effet d'une réticence à partager de l'information sensible au sujet de l'entreprise, que ce soit vis-à-vis des investissements, des clients, des fournisseurs, du personnel ou des formations données au personnel.

L'intervenant de l'entretien n°7 a affirmé n'avoir aucun problème avec le partage de cette information sensible, car il est conscient que « *bien souvent, cette information est disponible par un autre moyen, et que donc si une personne veut réellement nuire à l'entreprise, elle peut trouver cette information* ». Cet intervenant a tout de même ajouté que l'un de ses associés, cependant, ne parlait pas aisément du chiffre d'affaire avec des externes à l'entreprise par exemple, alors que cette information est disponible publiquement dans la centrale des bilans du site de la Banque Nationale de Belgique. Il laisse donc imaginer la réticence de cette personne à partager l'information concernant l'entreprise.

Lors de l'entretien n°6, l'intervenant a apporté des nuances à cette crainte en disant « *Si l'on réfléchit comme cela on ne fait rien et on n'avance pas* ». On pourrait alors imaginer une vision différente de ce problème : le partage d'information est un risque, mais ce risque permet de faire progresser l'entreprise et est donc semblable à n'importe quel type d'investissement.

Les intervenants de l'échantillon ayant la plus grande expérience dans la gouvernance des PME wallonnes (entretiens 1, 4, 5 et 6) pensent et affirment que cela peut réellement être un frein à l'activation du conseil d'administration des petites et moyennes entreprises en Wallonie, mais que ce n'est pas justifié. Leur prise de position conforte donc en partie ce que dit l'intervenant de l'entretien n°6. L'intervenant de l'entretien n°1 pense que la transparence est le meilleur moyen de contrôle des administrateurs vis-à-vis de l'objectivité de leur prise de décision et que donc s'il y a crainte, il y a probablement malaise et donc non-objectivité. L'un des fondements de la bonne gouvernance est justement l'objectivité dans les interventions et prises de décisions des administrateurs.

Il est donc raisonnable d'émettre l'intuition que cette hypothèse est effectivement réaliste, mais qu'elle n'est pas forcément justifiée. S'il existait un moyen de rassurer les chefs d'entreprise vis-à-vis de l'information sensible concernant leur entreprise, la mise en place de conseils d'administration actifs dans les PME en Wallonie pourrait être plus important.

Une limite à cette intuition doit être précisée à la lumière de cette analyse : si le problème n'est pas la crainte des effets négatifs de la transparence sur l'entreprise mais que cela sert plutôt de prétexte, alors cette intuition n'est peut-être pas réaliste.

## **Hypothèse 2**

« La volonté d'autonomie de prise de décision du fondateur est un facteur influençant la constitution d'un conseil d'administration actif dans les PME wallonnes. »

Il est souvent dit dans la littérature (voir première partie) que le fondateur d'une entreprise considère cette dernière comme son joyau, pour laquelle il fait de nombreux sacrifices. Il est donc envisageable que le fondateur d'une entreprise puisse être réticent à mettre en place un conseil d'administration actif dans sa PME de par le fait que ce dernier diluerait son pouvoir effectif au sein de son entreprise. En effet, le fait de partager le pouvoir de décision avec d'autres personnes, de devoir exposer et confronter son avis, de devoir justifier ses prises de décisions ainsi que de poser une réflexion sur ses décisions pourrait être un argument, conscient ou non, pour que ce chef d'entreprise soit réticent à activer son conseil d'administration. Il devrait en plus faire montre d'une écoute et surtout pouvoir entendre une remise en question de ses réflexions.

Nous avons vu dans la partie théorique ce facteur. Plusieurs auteurs affirment que pour que l'activation d'un conseil d'administration soit efficace, il faut que le dirigeant de l'entreprise

ait une certaine mentalité d'ouverture en vue de partager le pouvoir. Qu'en est-il dans la réalité ? Les chefs d'entreprises sont-ils conscients de ce frein ? Et si oui, qu'en pensent-ils ? Qu'en pensent les experts de la gouvernance des PME ?

L'intuition qui nous vient après la réalisation des divers entretiens est qu'effectivement, la mentalité de l'entrepreneur joue un rôle dans cette ouverture à la remise en question de ses prises de décisions, et donc dans l'activation de son conseil d'administration.

Cependant, on remarque aussi que parfois (dans les entretiens 3 et 8 par exemple) le dirigeant semble ne pas être conscient que cette volonté autocratique joue un rôle dans la mise en place ou non d'un conseil d'administration actif, pouvant amener la croissance et la pérennité au travers d'une professionnalisation des prises de décisions stratégiques.

De ce fait, on pourrait être amené à penser que bien qu'il ne soit pas forcément conscient de sa volonté de garder le plein pouvoir au sein de son entreprise, cette volonté peut jouer un rôle dans la mise en place de pratiques de bonne gouvernance d'entreprise au sein des PME wallonnes, tel que l'activation du conseil d'administration.

Au mieux certains chefs d'entreprise voudraient mettre en place un conseil d'avis (entretiens 3, 6 et 7), un comité stratégique (comme l'intervenant de l'entretien 4) ou toute autre caisse de résonance lui permettant d'avoir l'avis d'autres personnes, ayant parfois des compétences ou un point de vue qu'il ne possède pas, tout en gardant le dernier mot sur la décision prise et donc le plein pouvoir.

Les intervenants ayant le plus d'expérience dans la gouvernance des PME wallonnes (entretiens 1, 4, 5 et 6) pensent également que cette hypothèse est réaliste. Ils justifient cette intuition par le fait que les entrepreneurs ont un fort attachement à leur entreprise, et qu'ils ne désirent pas forcément partager le pouvoir de décision avec d'autres personnes.

En revanche, les intervenants des entretiens 4 et 7 sont convaincus que c'est une étape nécessaire au franchissement d'une étape dans la vie des entreprises wallonnes. Leur avis est conforté par l'avis des experts (entretiens 1, 4, 5 et 6), qui ajoute que cela permet également de gagner en crédibilité vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise et notamment pour les levées de fonds (entretien 5).

### Hypothèse 3

« La culture d'entreprise influence la mise en place des pratiques de bonne gouvernance dans les PME wallonnes. »

La définition de la culture d'entreprise donnée par Meisel (2004) dans son ouvrage sur la culture de la gouvernance, est constituée de l'ensemble des connaissances, des valeurs et des comportements des membres d'une organisation faisant en sorte qu'elle fonctionne et que les processus de l'entreprise se lient et se complètent. Il est pertinent de se demander si cette culture d'entreprise, quelle qu'elle soit, peut influencer la mise en place de pratiques de bonne gouvernance, comme par exemple l'activation du conseil d'administration.

Nous pensons que même si le conseil d'administration est détaché de la gestion journalière des activités de l'entreprise et donc du management mais surtout des employés, il en reste un organe de l'entreprise et donc son existence et son fonctionnement dépendent de la culture de l'entreprise.

Si cette culture véhicule des valeurs comme la transparence, la créativité, la prise d'initiatives, la bienveillance, l'objectivité dans la prise de décision à tous les niveaux de la hiérarchie ; Est-ce qu'elle influence positivement la mise en place de pratiques de bonne gouvernance ou, au contraire, ce type de culture pourrait se suffire à elle-même pour la gestion et le contrôle stratégique des objectifs et donc inciter les dirigeants à ne pas activer de conseil d'administration ?

Si à l'inverse la culture promeut l'autorité, le respect des règles et de la hiérarchie, est-ce que cette culture favorise la mise en place d'un conseil d'administration actif ou au contraire, une structure rigide comme celle-là se suffit à elle-même et ne voit pas d'intérêt à l'activation d'un conseil d'administration ?

Les intuitions résultant des entretiens sont mitigées. En effet, dans les entretiens 2, 6, et 7 les intervenants pensent que la culture d'entreprise concerne les activités quotidiennes de cette dernière, le management et les employés et que donc la gestion stratégique n'est pas impactée par cette culture, n'influençant donc pas le fait qu'un conseil d'administration soit activé ou non dans l'entreprise.

A l'inverse, les intervenants des entretiens 1, 3, 4, 5 et 8 pensent que la culture de l'entreprise se ressent à tous les niveaux et que donc elle influence la mise en place des pratiques de bonne gouvernance.

Au mieux nous avons de l'information découlant directement des entretiens :

L'intervenant de l'entretien n°1 pense que c'est évident qu'une culture d'entreprise a de l'influence sur la gouvernance de l'entreprise, et vice-versa.

Les intervenants des entretiens n° 2 et 7 pensent que la culture d'entreprise est gérée par les managers, éventuellement à la demande du conseil d'administration, mais qu'en aucun cas la culture d'une entreprise n'a d'impact sur le conseil d'administration.

L'intervenant de l'entretien n° 5, coach en création d'entreprise, pense que c'est le conseil d'administration qui va définir les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise et donc d'une certaine façon façonner la culture d'entreprise. Mais il est également d'avis que cette influence n'a pas lieu dans l'autre sens.

Il n'est donc pas possible d'émettre d'intuition quant au type d'influence (positive ou négative) vis-à-vis des pratiques de bonne gouvernance qu'une culture d'entreprise plutôt qu'une autre pourrait avoir.

#### **Hypothèse 4**

« Le niveau de connaissance relative au code Buisse ainsi que des pratiques de la bonne gouvernance des entrepreneurs wallons influencent la mise en place de pratiques de bonne gouvernance dans les PME wallonnes, comme par exemple un conseil d'administration actif. »

Cette hypothèse paraît intuitive dans un premier temps ; si les dirigeants d'une entreprise ne connaissent pas les principes de bonne gouvernance et/ou le code Buisse, ils ne vont pas pouvoir mettre en place ces pratiques dans leur entreprise. La question est donc de savoir si ces entrepreneurs ont accès à ces informations.

Les entretiens nous ont montrés qu'effectivement, les administrateurs délégués des entretiens 2, 3, 7 et 8 ne connaissent pas le code Buisse. Ils en ont entendu parler mais ne savent pas forcément ce qu'il contient.

Nous avons vu dans la première partie de ce mémoire que, dans son article sur les réseaux de conseils d'administration, Del Vecchio (2010) montrait que les relations qu'entretenaient les

chefs de PME avec les membres de conseils d'administration d'autres entreprises leur permettaient d'avoir accès à de l'information à valeur ajoutée. Cette information à valeur ajoutée concerne également les pratiques de bonne gouvernance. Les entretiens 1, 4, 5 et 6 nous ont à ce propos montré que les personnes les plus au courant au sujet de la bonne gouvernance partageaient cette information avec les personnes de leur entourage et qu'ils les assistaient même dans la mise en place de certaines pratiques, que ce soit la mise en place d'un conseil d'administration, d'un comité d'audit au sein de ce conseil ou encore la mise en place d'un conseil d'avis ou d'un comité stratégique.

Enfin, ces « experts » en gouvernance d'entreprise (entretiens 1, 4, 5 et 6) nous ont clairement dit qu'ils pensaient, étant donné leur expérience, qu'une grande majorité des chefs d'entreprise de PME en Wallonie ne connaissaient pas suffisamment les pratiques de bonne gouvernance et qu'ils ne mettaient donc en place que des mesures de bon sens, parfois un conseil d'administration actif, mais que si c'était le cas cela viendrait en majorité de par leurs connaissances acquises par l'expérience de la gestion de PME. Ceci démontre finalement que la pratique peut tendre à rejoindre la théorie en tout cas de façon sporadique, et montre tout l'intérêt de ce travail d'analyse effectué à travers ce mémoire.

L'intervenant de l'entretien 6 précise qu'il pense que dans les grosses PME wallonnes, les pratiques de bonne gouvernance sont appliquées.

Nous pouvons donc penser que le manque de connaissance des pratiques de bonne gouvernance est une des raisons de la non mise en place de la bonne gouvernance comme l'activation d'un conseil d'administration dans les PME wallonnes mais que cette influence peut être évitée par l'ouverture du ou des dirigeants aux réseaux d'entreprises et à la rencontre d'autres entrepreneurs.

### **Hypothèse 5**

« Le fait que les entrepreneurs soient aspirés par la gestion quotidienne de leur entreprise influence l'activation d'un conseil d'administration dans les PME wallonnes. »

Il est naturel de penser que l'objectif principal d'un entrepreneur lorsqu'il lance son entreprise est qu'elle survive dans un premier temps, tout en grandissant dans un second temps. Cela implique qu'il s'investisse dans la gestion quotidienne des activités de son entreprise afin de lancer le business model qu'il souhaite mettre en place. L'entrepreneur doit également, arrivé à un certain stade, peu à peu former ses collaborateurs pour pouvoir leur déléguer des

responsabilités et pouvoir de la sorte s'investir dans d'autres tâches de la gestion de son entreprise. Ces tâches prennent beaucoup de temps et d'énergie, on pourrait alors penser que ces fondateurs sont très occupés à gérer ces tâches. D'autant que si l'entrepreneur en est à sa première expérience de création d'entreprise, beaucoup de tâches administratives, fiscales etc. ne lui sont pas familières. Il est alors difficilement envisageable qu'il investisse du temps ou de l'énergie dans la réflexion stratégique, dans la mise en place de structures parfois lourdes d'un conseil d'administration par exemple. L'entrepreneur est un créateur avant tout, un fonceur (Gasse, 1987).

Les intervenants des entretiens 1, 3, 5, 7 et 8 semblent avoir un avis dans le sens de cette hypothèse. Ils parlent à plusieurs reprises d'un entrepreneur « le nez dans le guidon ». En effet, l'intervenant de l'entretien n° 8 nous dit même « *La région wallonne, par exemple, y gagnerait à financer des sortes de comité stratégique, du style des CA, pour guider les entrepreneurs dans le développement du conseil d'administration de leur entreprise.* » En approfondissant la discussion avec cet intervenant, il entendait par là qu'une structure standard et basique devrait être imposée aux entreprises qui débutent, le tout gérer par la région wallonne, pour que l'entrepreneur n'ait justement pas à investir de son temps et de son énergie pour mettre en place ce « comité stratégique ». Il précise que l'avantage que la région Wallonne en tirerait serait une diminution des faillites précoces des PME.

Il est pertinent ici de rappeler que l'intervenant de l'entretien n°8 pense d'ailleurs que le problème d'un conseil d'administration n'est pas tellement qu'il coûte de l'argent, mais plutôt qu'il demande des ressources que les petites entreprises ont plutôt tendance à investir dans le développement de leurs activités.

Les intervenants des entretiens 3, 4, 6, 7 et 8 parlent même de « conseil d'administration flexible » du style du conseil d'avis, qui se fait de manière naturelle lorsqu'ils rencontrent leur comptable, fiscaliste, juriste, ou toute autre personne spécialisée dans un domaine et en qui ils ont confiance.

Bien que l'ensemble des chefs d'entreprises interrogés (entretiens 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8), ainsi que les experts de la gouvernance des entretiens 1, 4, 5 et 6 (cumulant parfois les deux casquettes), soient convaincu de l'intérêt et de la valeur ajoutée d'une structure solide de gouvernance telle qu'un conseil d'administration actif, ils parlent tous des difficultés de mise en place et de nécessité de disponibilité des ressources administratives pour son organisation.

L'intuition que nous pouvons émettre à la suite de l'analyse de ces entretiens est qu'effectivement, la gestion quotidienne des activités de l'entreprise du fondateur demande énormément de temps et d'énergie. De plus, cette gestion amène des résultats visibles et plus direct qu'un conseil d'administration actif par exemple, ce qui semble amener les entrepreneurs à consacrer leurs ressources à cette gestion dans un premier temps, afin de faire perdurer et grandir leur entreprise. Ils semblent néanmoins avoir conscience de la grande stabilité que pourrait offrir un conseil d'administration actif et seraient probablement ouverts à d'autres styles de gouvernance moins contraignants et dont l'organisation serait gérée par des institutions par exemple.

### **Hypothèse 6**

« L'idée du coût financier d'un conseil d'administration actif influence sa mise en place dans les PME wallonnes. »

Nous pourrions être amenés à penser, au même titre que pour l'hypothèse 5, que le coût de la mise en place de structures de bonne gouvernance tel qu'un conseil d'administration nécessite des fonds, notamment pour la rémunération du mandat des administrateurs. Il est alors pertinent de se demander si cela joue un rôle dans la conscientisation et la prise de décision chez le chef d'entreprise d'instaurer un tel système.

Les entretiens 3 et 8 nous ont montrés que l'idée de devoir investir de l'argent dans une structure n'apportant des résultats que sur le long terme peut être un frein. En effet, les deux précédentes hypothèses ont donnés l'intuition que les fondateurs sont très pris par la gestion quotidienne des activités de l'entreprise, ont de nombreuses tâches à devoir accomplir et régulièrement des investissements à faire pour financer la croissance et faire perdurer leur entreprise ; On pourrait alors aisément comprendre que l'idée, pouvant être fausse, que l'activation d'un conseil d'administration coûte forcément beaucoup d'argent ou qu'en tout cas, ce n'est pas une priorité dans le court terme.

Les chefs d'entreprise interrogés semblent parfois se freiner et n'envisage pas le fait « *qu'un conseil d'administration peut coûter mille euros par an* » (entretien n°1), et qu'en compensation, cette structure peut amener une professionnalisation du processus de décision, amenant la croissance et la stabilité de l'entreprise, comme nous le disent les intervenants des entretiens 1, 4 et 5.

L'intervenant de l'entretien n°5 nous dit que le coût qu'un conseil d'administration actif peut se résumer à « *une invitation au restaurant* » à la fin des réunions et qu'une « *promesse* » de compensation financière future est envisageable dans le cas où l'entreprise, bien gérée, se verrait croître et augmenterait de ce fait ses bénéfices.

Mais concrètement, l'ensemble des intervenants semblent savoir qu'un conseil d'administration actif d'une PME se fait, selon la taille et le stade de développement de l'entreprise, avec des mandats d'administrateurs à titre gratuit ou en tout cas que ce n'est pas un poste de charge forcément très important. Et que donc le coût auquel ils pensent en nous répondant est plutôt en lien avec l'intuition émise dans l'hypothèse 5, à savoir un coût en énergie, en temps et en ressources administratives pour remplir toutes les conditions d'activation d'un conseil d'administration efficace.

L'intuition qui ressort des entretiens à propos de l'hypothèse 6 est donc que oui, l'idée qu'un conseil d'administration actif coûte de l'argent influence probablement la mise en place de cette mesure de bonne gouvernance, mais pour les chefs d'entreprises qui n'ont pas conscience de ce qui se fait réellement dans les CA de PME wallonnes.

Mais nous avons vu qu'il est possible que le coût financier soit dédaignable comparativement aux bénéfices prévisibles. Conscient de ce fait là, les chefs d'entreprise donnent plutôt le coût en termes de ressources, temps et énergie plutôt que le coût financier. Evidemment, il est toujours important de considérer la taille de l'entreprise et le stade de développement auquel elle se situe.

## **5. Conclusions de l'analyse**

Les six hypothèses formulées à la suite de la revue de littérature faite dans la première partie de ce mémoire ont pu être analysées et qualifiées grâce à l'information récoltée durant les entretiens semi-dirigés réalisés avec des personnes ayant de l'expérience et un avis construit sur la question de la gouvernance des PME wallonnes.

Nous avons l'intuition que les hypothèses 1, 2, 4 et 5 peuvent être vérifiées, tout en ajoutant des nuances pour les hypothèses 1, 2 et 4. L'hypothèse 5 semble être unanime et confirme ce que nous avons vu dans la littérature citée dans la première partie de ce mémoire au sujet de la lourdeur de la gestion journalière d'une PME.

L'intuition qualifiant l'hypothèse 3 est mitigée. Une majorité des intervenants semblent penser qu'au mieux, l'influence se fait dans l'autre sens : Un conseil d'administration actif décidera

de la culture idéale à mettre en place dans l'entreprise, mais une culture d'entreprise déjà en place ne décidera pas de l'activation ou non d'un conseil d'administration. Les autres intervenants semblent penser qu'une entreprise étant un tout, le conseil d'administration est également influencé par le type de culture d'entreprise en place au sein de l'organisation.

L'intuition quant à l'hypothèse 6 est plutôt fautive. En effet, cette hypothèse ne nous venait pas entièrement de la littérature mais plutôt d'un ressenti d'expérience, et elle s'est avérée imprécise. En effet, le coût financier d'un conseil d'administration actif de PME semble freiner les entrepreneurs alors qu'il peut être relativement peu onéreux. En revanche, nous avons appris que le coût freinant les entrepreneurs est plutôt le coût en termes d'énergie et de travail, pour ceux qui connaissent un peu comment les conseils d'administrations actifs de PME wallonnes s'organisent.

### PARTIE III : CONCLUSION

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons effectué une revue de littérature avec pour premier objectif de découvrir ce qui se disait au sujet de la croissance des entreprises. Nous avons étudié différents ouvrages parlant de cette croissance, la façon dont on pouvait la mesurer, ce qui la favorisait ou au contraire la ralentissait. Nous avons découvert les différentes caractéristiques identifiables de la croissance d'une entreprise, et une partie des mesures de performance qu'il est possible d'utiliser. Nous avons également vu à ce propos que la littérature n'est pas unanime, et que différentes écoles existent. Nous avons d'ailleurs présenté deux courants généraux : l'un voyant la croissance comme une variable dépendante et l'autre comme une variable indépendante.

Nous avons par la même occasion donné les différentes spécificités relatives plus particulièrement à la croissance des petites et moyennes entreprises. Nous avons vu ce que la littérature spécifiait à leur sujet et la grande variété de cas auxquels nous pouvons faire face.

Nous avons ensuite présenté ce qu'une partie de la littérature dit au sujet des différents objectifs que les entrepreneurs pouvaient poursuivre en s'investissant dans leur projet. Nous avons aussi vu pourquoi ils pouvaient ne pas choisir la croissance, mais plutôt opter pour le *statut quo* et s'assurer ainsi une indépendance dans leur entreprise, qui amènera à l'une des hypothèses émises par la suite dans ce mémoire.

Le deuxième objectif de cette revue de littérature était de comprendre ce qu'est un conseil d'administration, comment il se crée et comment il fonctionne. Pour cela, nous avons directement fait référence au code de bonne gouvernance pour les PME, le code Buisse. Nous avons fait une présentation du contexte dans lequel ce code a été écrit, ce qu'il dit au sujet des PME et TPE, du conseil d'avis ainsi que ses recommandations de bonne gouvernance. Nous avons ensuite consacré notre attention sur la partie 5 de ce code, à savoir celle réservée au conseil d'administration actif. Ce code a l'avantage de proposer une réponse à nos trois questions au sujet du conseil d'administration : « Qu'est-ce qu'un conseil d'administration ? Comment se crée-t-il ? Comment fonctionne-t-il ? ». Nous avons combiné ces réponses et les informations que nous donne ce code avec ce que propose une partie de la littérature au sujet de la valeur ajoutée de l'activation du conseil d'administration dans une PME. Nous avons également proposé une critique constructive vis-à-vis de ce code, influençant l'orientation des hypothèses qui ont été proposées par la suite.

Nous avons ensuite confronté la définition de la bonne gouvernance donnée par le code Buysse avec ce que Sybille Du Bus de Warnaffe propose dans son ouvrage « *Cap sur la bonne gouvernance des PME* », afin de nous constituer personnellement une définition complète et construite de ce qu'est la bonne gouvernance d'une entreprise.

Ces différentes recherches ont permis d'émettre six hypothèses, basées sur la littérature au sujet de la gouvernance et la croissance des PME et parfois également à partir d'un ressenti d'expériences. Ces hypothèses permettent, nous l'espérons, de donner des intuitions quant à la question de recherche centrale de ce mémoire « *La bonne gouvernance des PME wallonnes et son lien avec la croissance : Le conseil d'administration d'une PME, challenges et réalités du terrain* ».

La deuxième partie de ce mémoire, consacrée à la récolte et l'analyse d'informations venant du terrain, a pour ambition première la qualification des hypothèses émises dans la première partie.

Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser une méthodologie certes empirique mais qualitative de récolte d'informations via des entretiens semi-dirigés avec des personnes ayant une grande expérience des PME wallonnes, de leur conseil d'administration, et du monde économique wallon en général.

Nous avons pour cela réalisé huit entretiens avec des chefs de PME, des administrateurs professionnels, des professeurs de bonne gouvernance, des coaches en création d'entreprise, des administrateurs délégués, des administrateurs d'entreprises les plus connues de Wallonie, des chefs d'entreprise ayant activé leur conseil d'administration et d'autres qui ne l'ont pas activé. Ces différentes casquettes se chevauchent parfois, permettant une grande pertinence des entretiens et de l'information récoltée.

Cette information récoltée au travers des entretiens nous a ouvert les yeux sur de nombreuses réalités du monde des PME wallonnes, ainsi que sur leur gouvernance. De nos six hypothèses, quatre semblent se vérifiées sur le terrain, avec quelques nuances néanmoins. Une hypothèse nous laisse sur un avis mitigé, selon les personnalités, expériences, et rôles des intervenants. La dernière hypothèse s'est révélée être imprécise et peut donc n'être que difficilement envisageable.

L'élément le plus pertinent découvert à travers ces entretiens tient des informations implicites que les intervenants nous ont fournis. Une majorité d'entre eux n'est pas contre l'activation de leur conseil d'administration, mais certains, ne connaissant pas le code Buysse, ne savent pas

les bienfaits que le code déclare être apportés par l'activation du conseil d'administration. Dans certains cas, c'est l'investissement en temps et en énergie qui semble être le frein principal à une telle mise en place. Le partage d'informations sensibles et le partage du pouvoir ne semblent pas être des facteurs majoritaires dans la décision d'activation ou non du conseil d'administration, mais sont plutôt vu comme des risques à prendre pour faire passer l'entreprise à un niveau supérieur, comme une sorte d'investissement. Nous avons justement vu qu'une partie de la littérature au sujet de la psychologie des entrepreneurs remarquait une corrélation entre goût du risque et entrepreneuriat, et que c'était justement l'un des facteurs de croissance relevé par cette littérature.

Ce mémoire nous permet également d'entrevoir une réponse à la question de recherche « *La bonne gouvernance des PME wallonnes et son lien avec la croissance : Le conseil d'administration d'une PME, challenges et réalités du terrain* ». Nous pensons, après réalisation de ce travail de recherche, qu'aucun doute n'est possible quant au lien existant entre la croissance d'une PME wallonne et sa gouvernance. La littérature à ce sujet, les experts, les administrateurs et les entrepreneurs que nous avons interrogés montrent l'existence de ce lien. Quant aux challenges et réalités d'un conseil d'administration actif, nous avons pu ressentir une infime partie de ce que cela représente, et nous espérons avoir pu en faire une description pertinente.

Nous ajoutons deux limites à ce mémoire et à ses conclusions. La première limite concerne la définition de la croissance que nous exposons dans la première partie. Cette définition est majoritairement inspirée de l'ouvrage de Frank Janssen « *La croissance des entreprises, une obligation pour les PME ?* ». Nous y avons confronté d'autres travaux afin d'être le plus pertinent possible. Malgré cela, la diversité des sources sélectionnées pourrait ne pas être suffisante au vu de la grande diversité de littérature sur le sujet. Nous pensons néanmoins que l'objectif de ce mémoire est de se confronter à la réalité du terrain, et nous choisissons donc de présenter la vision pragmatique que propose Frank Janssen.

La deuxième limite concerne les conclusions de nos recherches. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe sur la sélection de l'échantillon, nous nous sommes limités à huit entretiens. Nous pensons avoir récolté l'information nécessaire afin de donner des intuitions sur nos hypothèses, mais il est clair que pour approfondir le sujet, et pouvoir affirmer ou infirmer ces hypothèses, de nombreux entretiens supplémentaires pourraient être réalisés.

Pour clôturer cette conclusion, le monde des petites et moyennes entreprises wallonnes est à la fois complexe et fascinant. Il est prouvé que les conseils d'administration peuvent apporter de la stabilité et de la professionnalisation à la gouvernance des entreprises, ce qui semble amener de la croissance. Mais certains facteurs, difficile à identifier, font qu'il est parfois compliqué pour les fondateurs de ces entreprises de passer le cap. Des solutions semblent être envisageables, mais une profonde analyse et recherche sur le sujet devrait être réalisée pour les rendre concrètes.

<b>PARTIE IV : BIBLIOGRAPHIE</b>
----------------------------------

Achtenhagen, L., Naldi, L. et Merlin, L. (2010). *Business Growth - Do practitioners and scholars really talk about the same thing?* Entrepreneurship theory and practice, 34, pp. 289-316.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17, 99–120.

Baum, J.R., Locke, E.A. et Smith, K.G. (2001). *A multidimensional model of venture growth*. Academy of Management Journal, 44, pp. 292-303.

Birley, S. et Westhead, P. (1990). *Growth and performance contrasts between “types” of small firms*. Strategic Management Journal, 11, pp. 535-557.

growth”, Applied economics, vol. 26, pp. 129-136.

Birley, S. et Westhead, P. (1995). *Employment growth in new independent owner-managed firms in Great Britain*. International Small Business journal, 13, pp. 11-34.

Bolton, J.E. (1971). *Report of the committee of Inquiry on Small Firms*, Londres : HMSO.

Borland, C.M. (1974). *Locus of Control, need for achievement and entrepreneurship*. Austin : University of Texas Press.

Brulhart, F., Guieu, G. et Maltese, L. (2010). *Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités*. Revue française de gestion, 204(5), 83-86. Consulté sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm>.

Brockhaus, R.H. (1982). *The psychology of the entrepreneur*. In Kent, C.A., Sexton, D.L. et Vesper, K.H., (éditeurs), Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood’s Cliffs (N.J.), Prentice Hall, pp. 39-57.

Buysse, P. (2017). *Code de bonne gouvernance pour les entreprises belge non-cotées*. Code Buysse III, 3<sup>e</sup> édition. Disponible sur <http://www.codebuysse.com/fr/buyssefr.aspx>, consulté en Octobre 2018.

Cerrada, K. & Janssen, F. (2006). *De l’applicabilité, des spécificités et de l’utilité d’un code de gouvernance d’entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique*. Revue internationale P.M.E., 19, 163–193.

Charreaux, G. (1998). *La gouvernance des PME-PMI*, dans les Actes du colloque IsEOR, « Le métier de dirigeant et son rôle d’agent de changement », Paris : Economica.

Charreaux, G. et Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*. Paris : Economica.

Churchill, N. C. et Lewis, V.L. (1983). *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, May-June, pp. 30-50.

Conner, K. (1991). *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm?* Journal of Management, 17, p. 121-154

- Davidsson, P., Steffens, P. et Fitzsimmons, J. (2009). *Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart?* Journal of Business Venturing, 24, pp. 47-56.
- Delmar, F. (1996). *Entrepreneurial behavior and business performance*, thèse de doctorat, Stockholm School of Economics.
- Delmar, F., (1997). *Measuring growth: methodological considerations and empirical results*. In Donckels, R. et Miettinen, A. (éditeurs), (1997) : *Entrepreneurship and SME*.
- Delmar, F., (1999). *Entrepreneurial growth motivation and actual growth - a longitudinal study*. In RENT XIII (1999), *Research of entrepreneurship*, Londres, 25-26.
- Del Vecchio, N. (2010). *Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise*. Revue française de gestion, 202.
- Dobbs, M. et Hamilton, R.T. (2006). *Small business growth: recent evidence and new directions*. International journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 13, pp. 296-322.
- Duchéneau, B. (1996). *Les dirigeants de P.M.E*. Paris : Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.
- Dunkelberg, W.G. et Cooper, A.C. (1982). *Patterns of small business growth*. Academy of Management Proceedings, pp. 296-309.
- Dunkelberg, W.G., Cooper, A.C., Woo, C. et Dennis, W.J. (1987). *New firm growth and performance*. In Churchill, N.C., Hornaday, J.A., Kirchoff, B.A., Krasner, C.J. et Vesper, K.H., (éditeurs). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Boston : Babson College.
- Fesser, H.R. et Willard, G.E. (1990). *Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth tech firms*. Journal of Industrial Economics, 35, pp. 87-98.
- Gasse, Y., (1982). *Elaborations on the psychology of the entrepreneur*. In Kent, C.A, Sexton, D.L., et Vesper, K.H., (éditeurs), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood's Cliffs (N.J.), Prentice Hall, pp. 57-71.
- Gasse, Y. (1987). *L'entrepreneur, son profil et son développement*. Gestion 2000, 5, pp. 27-41.
- Gibb, A. et Davies, L. (1990). *In pursuit of the frameworks of growth models of the small business*. International Small Business Journal, 9, pp. 15-31.
- Gibrat, R. (1931). *Les inégalités économiques*. Paris : Sirey.
- Greiner, L. (1972). *Evolutions and revolutions as organizations grow*. Harvard Business Review, 69, pp. 37-46.
- Grinyer, P.H., McKiernan, P. et Yasai-Ardekani, M. (1988). *Market, organizational and managerial correlates of economic performance in the U.K. electrical engineering industry*. Strategic Management Journal, 9, pp. 297-318.
- Hambrick, D.C. et Crozier, L.M. (1985). *Stumblers and stars in the management of rapid growth*. Journal of Business Venturing, 1, pp. 31-45.
- Hay, D.A. et Morris, J. (1979). *Industrial economics: theory and evidence*. Oxford : Oxford University Press.

- Herron, L., Robinson, R.B. Jr. (1993). *A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance*. Journal of Business Venturing, 8, pp. 281-294.
- Janssen, F. (2006). *Do managers' characteristics influence the employment growth of SMEs?* Journal of Small Business and entrepreneurship, 19, pp. 291-315.
- Janssen, F. (2009). *The conceptualization of growth: are employment and sales interchangeable criteria?* Journal of Entrepreneurship, 18, pp. 21-45.
- Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise, une obligation pour les PME ?* Bruxelles : De Boeck.
- Julien, P.-A. (2000). *Les P.M.E. à forte croissance : les facteurs explicatifs*. Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier 24-26 Mai.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1997). *Economie et stratégies industrielles*. Paris : Economica.
- Lejeune, C. (2013). *Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion) : Analyse qualitative*. Document non publié. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Levie, J. et Lichtenstein, B.B. (2010). *A terminal assessment of stages theory: introducing a dynamic states approach to entrepreneurship*. Entrepreneurship theory and practice, 34, pp. 317-350.
- McClelland, D.C (1961). *The achieving society*. Princeton (New Jersey) : Van Nostrand.
- McKelvie, A. et Wiklund, J. (2010). *Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate*. Entrepreneurship theory and practice, 26, pp. 51-61.
- Meisel, N. (2004). *Culture de gouvernance et développement : Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise*. Études du Centre de développement, Paris : Éditions OCDE.
- Michiels, B. (2005). Questionnaire paru dans l'Echo, 6 octobre.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1984). *A longitudinal study of the corporate life cycle*. Management Science, 30, pp. 1161-1183.
- Moniteur belge (2019). *Code des sociétés*, disponible sur <http://www.droitbelge.be/codes.asp#soc>, consulté en Août 2019.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W. et Hill, R.C. (1996). *Measuring performance in entrepreneurship research*. Journal of Business Research, 36, pp. 15-23.
- O.C.D.E. (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi*. Paris : OCDE.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford : Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : The Free Press.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Economica, pp. 37-51.

- Prahalad C.K., Hamel G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 69, pp. 79-91.
- Robinson, R.B. (1982). *The importance of "outsiders" in small firm strategic planning*. Academy of management Journal, 25, pp. 80-93.
- Scott, M. et Bruce, R. (1987). *Five stages of growth in small businesses*. Long range planning, 20, pp. 45-52.
- Siegel, R., Siegel, E. et MacMillan, I.C. (1993). *Characteristics distinguishing high-growth ventures*. Journal of Business Venturing, 8, pp. 169-180.
- Simon, H.A. (1964). *On the concept of organizational goal*. Administrative Science Quarterly, 9, pp. 1-22.
- Spender J.C. et Grant, R. (1996). *Knowledge and the firm*. Strategic Management Journal, 17, winter special issue, pp. 3-9.
- Stanworth, J. et Curran, J. (1976). *Growth and the small firm: an alternative view*. Journal of Management, 13, pp. 94-100.
- Storey, D.J. (1994). *The role of legal status in influencing bank financing and new firm*. Applied Economics, 26, pp. 129-136.
- Storey, D., Watson, R. et Wynarczyk, P. (1989). *Fast growth small businesses: case studies of 40 small firms in northern England*. Department of employment, Research paper no 67, cité par Storey, (1994).
- Strategor (2000). *Politique générale de l'entreprise*, 3e édition. Paris : Dunod.
- Stratos Group (1990). *Strategic orientation of Small European Business*. Aldershot : Avebury-Gower.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18, pp. 509-533.
- UCM (2005). *Le Code Buysse aide à la bonne gestion*. Union & Actions, 35, Septembre.
- Vesper, K.H. (1990). *New ventures strategies*, (revised version). Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C. et Freeman, S.J. (1998). *Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines*. Journal of Management Studies, 24, pp. 235-262.

Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5, pp. 171-180.

Westhead, P. (1995). *Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms*. Entrepreneurship Theory and Practices, Automne, pp. 5-27.

Wiklund, J. (1999). *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*. Entrepreneurship Theory and Practices, 24, pp. 37-48.

Willard, G.E., Krueger D.A. et Feeser, H.R. (1992). *In order to grow, must the founder go: a comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms*. Journal of Business Venturing, 7, pp. 181-194.

Wtterwulghe, R. avec la collaboration de Janssen, F. (1998). *La P.M.E, une entreprise Humaine*. Bruxelles : De Boeck, Université.

Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H. and Keasy, K. (1993). *The managerial labor market in small and medium sized enterprises*. Londres : Routledge