



# REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 14 - VOLUME 1 – Juillet 2023

**DIOP SALL Fatou**  
**GNOUFOUGOU Doman**  
**GOUNYATIENE Bampouguine**

Comportement d'utilisation du smartphone connecté et ses conséquences sur la digitalisation au Togo.

**PIGNANDI Mohoga Pouwèdéou**  
**TANKPE Tanko Awoki**  
**SIMEN NANA Serge Francis**  
**PASSIMSIWE Pidiwèna**  
**DOUTI Kinansoah**

Représentations du leadership féminin par des femmes leaders de groupements féminins au Togo.

**TANKPE Tanko Awoki**  
**LANIE Wèzou**  
**PEREZI Tei Essokpazim**  
**AGATE Mandissimi**

**KPATOUMBI Kimonqsoi Mibothe**

Gestion des émotions des micros-entrepreneurs et processus d'investissement dans les TPE innovantes au Togo.

**ILBOUDO Jean Christophe**

La théorie des parties prenantes (TPP) de la gouvernance des entreprises, consubstantielle à la création de richesses et leur répartition au profit de l'ensemble des « stakeholders ».

**DIOP SALL Fatou**  
**GNOUFOUGOU Doman**  
**BATCHA Sélima**

Implication du consommateur et comportement d'achat des produits bio en contexte togolais : une étude exploratoire des consommateurs.

**CHINCOUN Modeste**  
**AGUEGUE Minos**  
**SYLLA DOUCOURE Karima**

Le financement entrepreneurial est-il une conséquence de la compétence du dirigeant dans la performance entrepreneuriale des startups béninoises ?

**AGBEDE Pierre Claver**  
**TEKPANZO Louis**  
**HOUNKOU Emmanuel**

Quelle gouvernance pour les PME en période de crise ?

Série A

GESTION

N°14

REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D' ECONOMIE

**Directeur de Publication :**

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

**Rédacteur en chef :**

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

**Rédacteurs associés :**

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

**Secrétaires de rédaction :**

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia\_nzo@yahoo.fr)

**Comité Scientifique :**

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

## EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



## Quelle gouvernance pour les PME en période de crise ?

AGBEDE Pierre Claver

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations  
(LARPEDO)  
agbedepier@yahoo.fr

TEKPANZO Louis

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations  
(LARPEDO)  
tepan2000@yahoo.fr

HOUNKOU Emmanuel

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations  
(LARPEDO)  
emmahk4@yahoo.fr

### RÉSUMÉ

Les entreprises dans le monde et au Bénin en particulier sont frappées par de multiples phénomènes qui affectent directement ou indirectement leur survie c'est-à-dire leur performance voire leur pérennité. Ce papier décrit les modes de gouvernance à mettre en place par les PME dénutrées en période de crise pour assurer leur survie. A travers une méthode purement qualitative basée sur l'analyse de contenu, cette recherche a permis de nous entretenir avec six (06) dirigeants de PME dénutrées. Les résultats de cette recherche montrent qu'en période de crise, les modes de gouvernance sont orientés vers celle actionnariale, cependant pour surmonter les crises, les PME dénutrées au Bénin font recours à la formalisation et à un contrôle permanent des activités.

Mots clés : gouvernance- crise- PME dénutrées-Bénin

## INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise est apparue avec le système capitaliste contemporain, mais il est d'usage d'attribuer son émergence au débat ouvert par Berle et Means (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les sociétés « managériales ». Le problème résidait alors dans l'apparition des conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants (Charreaux, 2002).

Ces principes de gouvernement des entreprises ont généralement pour nom : la transparence de l'information par l'obligation de publication des comptes de l'entreprise sous la supervision de comités spécialisés, la responsabilité sociale des dirigeants et le traitement équitable des actionnaires.

En effet, lorsque les managers ont eu la possibilité d'hypothéquer l'avenir des entreprises dont on leur avait confiée la direction, en engageant des investissements hasardeux, risqués et contraires à la rationalité économique la plus simple, c'est bien parce que le système de suivi, d'encadrement et de contrôle juridique mis en place n'a pas permis de déceler, encore moins, de prévenir et de redresser à temps ces déviations managériales.

La gouvernance d'entreprise dans les PME n'est pas une étude récente mais suscite des débats pertinents surtout qu'on parle de PME dénaturées. La PME dénaturée encore appelée PME managériale est une PME dont les pratiques de gestion font appel à des compétences managériales relativement sophistiquées et souvent extérieures à l'entreprise. Ce type de PME est l'antithèse de la PME classique. C'est pourquoi, Torrès (2002) la qualifie de l'anti-PME. C'est un changement dans les modes de gestion des entreprises. La relation entre les actionnaires, les dirigeants et les divers partenaires est en train de se transformer suite aux multiples modifications de la législation en matière de fonctionnement des sociétés dans différents pays du monde. De plus, une gouvernance efficace améliore la rentabilité voire la performance de ses PME dénaturées. Dans ce contexte, la gouvernance des entreprises joue un rôle fondamental permettant une contribution positive des entreprises à l'efficacité économique et à la compétitivité du pays.

Le Bénin, au stade actuel des débats et malgré la floraison des travaux portant sur le gouvernement des entreprises, beaucoup d'effort reste à fournir car le gouvernement des PME est l'un des domaines de recherche qui demeurent peu explorés et entorse leur performance. Longtemps perçue que par sa dimension financière, la performance, notamment celle des PME

dénaturées se révèle portée par plusieurs variables tant quantitatives que qualitatives. La performance d'une entreprise peut être tributaire des décisions et actions des gouvernants et du jeu des acteurs sociaux dans le système de la gouvernance. Le chef d'entreprise, les actionnaires, les dirigeants et mêmes les salariés peuvent aussi participer directement ou indirectement à la mauvaise performance, à l'échec des entreprises ; donc à la disparition des entreprises. Et c'est fort de ce principe de pluralité qu'il est nécessaire tant pour l'entrepreneur que le gouvernant de faire attention à tout ce qui touche à son entité.

Les responsables d'entreprise ont noté de gestion conflictuelle entre les actionnaires et dirigeants. Un lien semble s'établir entre les faillites d'entreprises et les investissements privés. Ainsi, on observe une hausse évidente des investissements privés lors des périodes où l'on assiste à une baisse significative des faillites d'affaires au Bénin. La participation monétaire du secteur privé a augmenté en 2018 de 29,4% par rapport à 2017, soit l'une des plus fortes hausses annuelles observées dans la sous-région. Les PME dénaturées béninoises sont également affectées par ses problèmes de contre-performance. Les dysfonctionnements, se trouvent notamment dans la concentration excessive des risques mais aussi leur dispersion, une défaillance et une mauvaise articulation du système de contrôle au sein des PME managériales béninoises, le manque de transparence dans l'information transmise aux actionnaires (minoritaires) et une mauvaise "définition des espaces discrétionnaires" dans les entreprises. Après la problématique, ce travail de recherche expose successivement le cadre théorique de l'agilité organisationnelle, la méthodologie de recherche suivie des résultats puis enfin la conclusion.

## 1. Problématique de la recherche

Les entreprises dans le monde et au Bénin en particulier sont frappées par de multiples phénomènes qui affectent directement ou indirectement leur survie c'est-à-dire leur performance voir leur pérennité. Une crise représente en effet un gaspillage considérable de ressources, des pertes de production énormes et une accumulation importante de misères en raison du chômage qui en résulte. Elle constitue un phénomène irrationnel par rapport aux objectifs de bien-être et de satisfaction des besoins.

La gouvernance d'entreprise s'est donc hissée au premier plan des préoccupations des entreprises surtout à l'international par le conseil d'administration qui est, depuis les scandales financiers de 2001, sous les feux des projecteurs de la communauté des investisseurs (Trébuq, 2003).

Les modes de gouvernance, sont devenus l'une des clés de voûte des efforts déployés à l'échelle mondiale pour améliorer l'efficacité des ressources et réaliser les objectifs fixés. Il s'est ainsi progressivement bâti un cadre conceptuel largement accepté, et qui a été adopté sous divers noms par de nombreux gouvernements (Savard, 2012). La gouvernance recouvre des mécanismes organisationnels mise en place pour délimiter les pouvoirs et influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997). Ainsi, les décisions importantes de gestion quotidienne qui étaient confiées à la direction de l'entreprise, se verront dorénavant être confiées au conseil d'administration des entreprises dans le sens de l'amélioration. Ce qui fait que les investisseurs s'attendent aujourd'hui à voir des conseils d'administration assumant plus de responsabilités et devant être mesurées en termes de création de valeur pour l'entreprise.

Le rapport au conseil et la nature de la prestation sont, bien entendu, différents selon les types de profils. Le dirigeant classique privilégiera le conseil opérationnel. La portée du conseil est restreinte et ponctuelle. En revanche, le dirigeant managérial n'hésitera pas à élargir le champ d'intervention. Les prestations de conseil seront plus nombreuses, plus longues et pourront porter sur des domaines stratégiques. On peut même faire l'hypothèse que ce type de dirigeant utilise le conseil pour faciliter la remise en cause du modèle entrepreneurial.

Dans certains cas, les travaux élaborés dans le cadre de la grande entreprise peuvent servir à comprendre, et parfois, à atténuer les inconvénients liés à la forme classique de la Petite et Moyenne Entreprise. Les caractères informels, intuitifs, personnalisés, processuels qui définissent si bien la conception classique de la PME, peuvent dans des circonstances occasionner de nombreux dysfonctionnements, et peut-être, remettre en cause la survie de l'entreprise. Dans ces conditions, certaines entreprises de petite taille gagneraient en efficacité, en efficience, voire en effectivité, à mettre en place des pratiques et outils développés par les grandes entreprises.

Dans bien des PME, le recours au conseil implique de nombreuses transformations qui peuvent parfois remettre profondément en cause le fonctionnement classique de la PME : le conseil induit souvent de formaliser ce qui est informel, d'explicitier ce qui est implicite, de "procéduraliser" ce qui est processuel...

Les PME en Afrique, plus précisément au Bénin, dans leurs stratégies de développement économique, jouent un rôle qui n'est plus à démontrer tant sur le plan de leur aptitude à créer des emplois que de leur flexibilité face aux changements et de leur création de valeur. Ce sont

en effet ces entreprises qui apparaissent comme un vecteur de développement indispensable, irriguant en profondeur l'économie locale. Parmi ces PME, il y a celles dont les pratiques de gestion font appel à des compétences managériales relativement plus sophistiquées et souvent extérieurs à l'entité (Torrès, 2002).

Leur développement se heurte néanmoins à de nombreuses contraintes d'ordre institutionnel ou organisationnel, voire culturel, dues à un environnement particulièrement turbulent, créé par une transition primitive et une recherche d'intégration rapide dans l'économie mondiale. Les problèmes de gouvernance naissent naturellement dans ces PME suite à l'évolution de la structure du capital et de leur organisation en interne. Il n'y a pas de sujet pour les PME où le dirigeant est l'actionnaire à 100 %. Lorsque progressivement la part de l'actionnaire fondateur sera diluée, des problèmes de gouvernance d'entreprise apparaîtront entre un actionnaire majoritaire le plus souvent dirigeant et des actionnaires minoritaires.

Au sein de ces PME, les situations de crise ont plusieurs origines. Elles sont issues des facteurs internes comme la mauvaise répartition d'une richesse dont l'augmentation paraissait acquise d'avance, les besoins et les attentes des PME en matière de contrôle des dirigeants, de politique de distribution de dividende ou de rémunération non comblées, l'inexistence d'un modèle théorique de gouvernance sophistiqué analysant les niveaux de performance dans la PME. A tout cela s'ajoute la résistance des actionnaires à l'étendu et à la diversification de la firme entraînant parfois une mésentente entre dirigeant et actionnaire dans certaines prise de décision stratégique et d'investissement ayant un impact financier. Ces crises sont aussi dues à des facteurs externes comme l'instabilité du marché entraînant des variations non-espérées des coûts des facteurs de production, la survenance du blanchiment d'argent par des structures comme ICC-services et des crises sanitaires comme la pandémie COVID-19.

Aussi serait-elle d'autant moins tolérée par l'opinion publique et les différents groupes sociaux, les parties prenantes de la PME que les pouvoirs publics, grâce aux progrès réalisés par l'analyse économique, ont aujourd'hui les moyens de s'opposer efficacement aux phénomènes de crises. Cependant les situations de crise impensable ayant un acte authentique de naissance peuvent toujours être fatales pour la PME. De ce fait, Williamson (1996), montre que la gouvernance favorise la mise en œuvre par la firme des dispositifs pour mener des coordinations efficaces. C'est ainsi que les PME, doivent chercher les modes de gouvernance adaptées à leur contexte et à leur environnement économique. L'objectif de cette recherche est d'appréhender les modes de gouvernance à mettre en place dans la PME dénaturée béninoise en période de crise. D'où

la question de recherche : quelle gouvernance mettre en place au sein des PME dénaturées en période de crise ?

Après avoir exposé le cadre théorique de la recherche, nous présentons le cadre méthodologique suivie des résultats et discussion.

## 2. Cadre théorique de la recherche

Toute organisation peut être confrontée à une crise. Tout responsable, peut être projeté dans des phénomènes de ruptures brutales et de turbulences particulièrement déstabilisantes, liés aux causes les plus diverses. C'est alors le désarroi : l'urgence est là, mais outils et leviers ne fonctionnent plus, l'univers de référence se désagrège. La gouvernance des PME en période de crise fait appel à plusieurs théories. Cette recherche s'est focalisée sur la théorie de la dénaturation et celle des parties prenantes.

### 2.1. Théorie de la dénaturation

Selon ce courant, la thèse de la spécificité de la PME n'est plus à considérer comme un postulat, mais comme une simple hypothèse de recherche réfutable. Il se pose la question de la validité du cadre d'analyse qu'est l'objet-PME. Pour cela, il faut définir et fixer ses limites. Ainsi, l'objet de ce courant est d'identifier des contextes où les entreprises de petite taille ne sont pas conformes à la forme-PME.

Les spécificités de la PME peuvent changer sans évolution de la taille dans des contextes de dénaturation comme la globalisation, l'utilisation des NTIC, le recours au capital-risque, la certification d'entreprise (Messeghem, 2001). Ces situations de dénaturation entraînent une certaine bureaucratisation de la structure des PME qui se traduit par un accroissement de la standardisation, de la formalisation et de la spécialisation, une diminution de la centralisation, une complexification du système de planification et de contrôle, et une formalisation du système d'information.

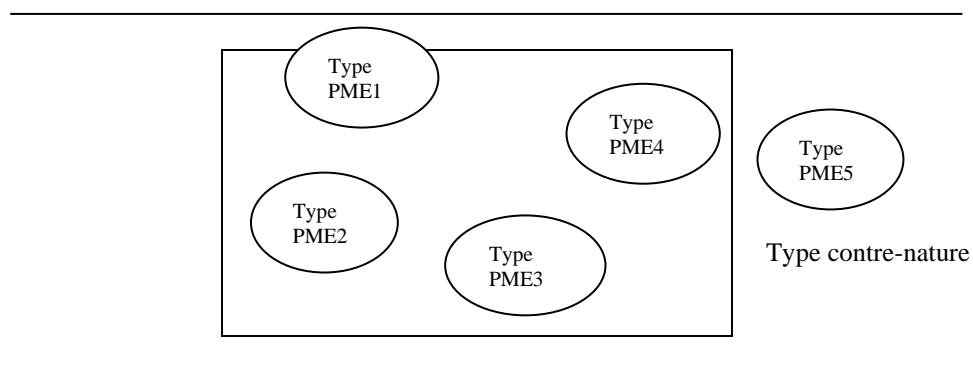
Pour Torrès (1999), on dénombre de plus en plus de petites entreprises qui exportent dans de nombreux pays l'année même de leur création. Dans cette condition, la centralisation de la gestion qui correspond au schéma classique de la PME devient une source de dysfonctionnement. La distance géographique rend inefficaces la supervision directe et les modes de communications orales. L'éloignement des principaux partenaires de l'entreprise conduit le dirigeant à mettre en place un système de collecte d'informations plus sophistiqué. Le management de la PME est aussi influencé par d'autres facteurs qui font sortir ces

organisations du champ de la spécificité (Torres, 1999). Le recours à une stratégie d'alliance entraîne une certaine perte d'indépendance du dirigeant. Les certifications aux normes ISO imposent aux PME de passer d'un mode de gestion informelle et processuel à un modèle formel et planifié.

Pour Plane et Torrès (1998), le recours au conseil entraîne des transformations profondes du fonctionnement classique des PME. Le conseil apparaît comme un facteur qui remet en cause les principales caractéristiques spécifiques de la PME. Les dirigeants des PME ont tendance à éviter l'internalisation et préfèrent recourir sporadiquement à l'extérieur pour limiter la lourdeur de leur entreprise. L'appel à l'extérieur se présente sous forme de prestation d'expertise ou de management stratégique en fonction des objectifs poursuivis par les dirigeants des PME. Dans le premier cas, le consultant propose une solution à un problème ponctuel tandis que dans le second, il accompagne la mise en œuvre de la solution. Cette intervention extérieure contribue à une formalisation progressive au sein des PME; elle met également à jour des aspects cachés non efficaces du management et les insuffisances des modes de communication orales propres aux PME. La communication orale apparaît comme une source d'instabilité et de contradiction car volatile et occasionnant une désorientation totale des collaborateurs du dirigeant. Pour ces auteurs, la mise en œuvre des outils conduit le consultant à expliciter ce qui était implicite.

L'intervention extérieure fait évoluer les caractéristiques des PME vers celles des grandes entreprises managériales, d'où on pourra parler de PME managériale. Elle peut être considérée comme une grande entreprise en miniature. Il s'agit d'une situation de dénaturation dans laquelle la PME managériale substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit à l'oral, le délibéré à l'émergent, le planifié à l'intuitif.

Figure 1: Le courant de dénaturation



Source : Torres (1997)

Pour délimiter les contours du concept PME, les notions de contrôlabilité et d'autonomie ont été utilisées. Selon Barreyre cité par Torres (op. cit.), le fait que l'entreprise soit de petite taille et possède une autonomie réelle de financement et de gestion ne suffit pas pour s'inscrire dans le cadre du paradigme de spécificité de la PME. Même si la taille est petite, une entreprise qui est sous l'emprise d'un groupe est exclue du cadre du concept-PME. Il s'agit là des situations de dénaturation du concept-PME. Selon Torres, entre l'autonomie totale et la dépendance totale, il existe plusieurs situations intermédiaires où les caractéristiques spécifiques de la PME s'atténuent plus ou moins fortement. Dans une optique large, l'autonomie totale n'est pas exigée mais sont exclues les PME appartenant à un groupe.

## 2.2. Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est mobilisée dans plusieurs recherches en gestion (Ayadi, 2002), elle a fait l'objet de plusieurs critiques. Elle soulève des concepts peu opératoires, elle demande à l'entreprise de reconnaître ses obligations envers les parties prenantes sans donner le contenu, elle ne donne pas non plus une solution au problème de mesure de l'intérêt des parties prenantes (Mullenbach, 2007). Dans ce travail de recherche, vu que, le dirigeant d'entreprise à sa charge, la gestion des fonds engagés, il s'intéresse à la rentabilité économique. Par contre, le souci majeur des actionnaires étant l'accroissement de la rentabilité financière, il se pose alors un arbitrage au niveau de chaque partie lorsqu'il s'agit de prendre une décision ayant un impact financier et surtout en période de crise. Ce qui justifie le choix de cette théorie dans cette recherche pour comprendre la relation entre le dirigeant de la PME et les actionnaires lorsqu'il s'agit de prendre la décision de en période de crise.

Inspirée du mot anglais *stakeholders*, Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise », et donc l'entreprise devrait agir en tenant compte de ces parties prenantes. Selon Ayadi (2002), les *stakeholders* sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Mullenbach (2007), souligne que cette conception est souvent attribuée à tort à Freeman seul, car selon elle, elle n'est qu'une reprise d'une définition proposée dans un article coécrit par Freeman et Reed, mais reconnaît que Freeman rajoute à cette définition un célèbre schéma de la « roue de vélo » qui relie les différentes parties prenantes entre elles autour de l'entreprise en reflétant sa double relation avec son environnement.

### 2.3. Gouvernance d'entreprise et ses approches dans les PME dénaturée en période de crise

La gouvernance des entreprises est définie différemment par plusieurs auteurs. Elle est, à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de la définition des droits et des devoirs des parties prenantes et le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultant (Hyafil, 2013). Ce qui permet à Charreaux (2014) de l'assimiler au « management du management ». Dans cette même veine Cadbury (1992) la définit comme est un système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées.

Cependant, Monks et Minow (1995) pensent que la gouvernance d'entreprise, est constituée du réseau de relations liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise. Ces parties sont, d'une part, les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration ; d'autre part, les clients, les fournisseurs, les banquiers et la communauté. A leur suite, Caby et al. (2005) revient sur les parties prenantes et leurs rôles, en montrant que, la gouvernance d'entreprise est « constituée du réseau de relations liant plusieurs parties... » qui sont les suivants :

- les actionnaires : ils sont les détenteurs du pouvoir, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « atnatum » de ce dernier en cas de non satisfaction ;
- les dirigeants : sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts ;
- le conseil d'administration : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants ;
- les parties prenantes « stakeholders » : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Cette expression d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder) englobe ainsi tous à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas les concurrents, les actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et les organisations non gouvernementales.

- Les approches de la gouvernance d'entreprise en période de crise

Les travaux de Moreau (2003) identifient les trois principaux terrains d'affirmation de la gouvernance : l'entreprise, l'état, les relations internationales. La gouvernance d'entreprise : le passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise réseau remet en cause la grande entreprise privée classique développée par le capitalisme familial. Le développement du pouvoir des actionnaires a fait naître un nouveau rapport de force au sein de l'entreprise. L'hétérogénéité, la mondialisation, la surinformation de l'actionnariat impose à l'entreprise de nouvelles exigences. De ce fait l'entreprise devient l'enjeu d'une partie complexe entre les dirigeants, les actionnaires, les salariés et même les clients dans laquelle la gouvernance tente d'introduire des règles favorisant la transparence de l'information, le contrôle par des instances authentiquement indépendantes, les recours et sanctions contre les responsables,...

Dans ce contexte de crise, la notion de gouvernance globale confirme l'érosion, l'enchevêtrement des frontières et la transformation permanente de l'espace publique international.

- L'approche actionnariale en période de crise

L'intégration financière internationale s'est accentuée, et les flux commerciaux et d'investissement augmentent. Cela a eu pour conséquence l'apparition de problèmes transfrontaliers dans la gouvernance d'entreprise, y compris parfois des conflits dues à des différences culturelles dans la gouvernance d'entreprise. Si d'après Charreaux (1997) « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Selon cette définition, l'objet du gouvernement d'entreprise est principalement de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Les travaux de Gomez (2003) pensent « du point de vue juridique, le pouvoir discrétionnaire d'un dirigeant se définit par les limites que lui opposent les institutions ou les règles ». L'auteur considère trois catégories de pouvoir institutionnalisé : le pouvoir discrétionnaire, le pouvoir souverain et le pouvoir contrôlé. Le pouvoir est dit discrétionnaire lorsque les décisions de direction ne sont ni motivées, ni contrôlées. Il est considéré comme souverain lorsque celui qui exerce le pouvoir doit motiver ses décisions sans pour autant être contrôlé. Enfin, le pouvoir est contrôlé lorsque les décisions prises sont motivées et contrôlées. Gomez (2003) affirme que « l'évolution des théories de gouvernement des entreprises rend

compte de celle de la taille de l'espace discrétionnaire accordé au dirigeant ». Cet espace discrétionnaire est influencé par le développement de la propriété privée des moyens de production. Car la survenance d'une crise, met les actionnaires d'entreprise dans une position de veille permanente et d'excitation. Pour eux la faille faillite de l'entreprise après une crise leur est fatale. Il va les contraindre à repartir à zéro et les mettraient seul face aux obligataires, or les travailleurs (salariés) seront momentanément touchés par cet événement et pour pourront se rechercher ailleurs. Cette idée les amène à penser à l'exercice du pouvoir souverain en période crise. Mais reste-t-elle la meilleur solution, l'approche partenariale et cognitive apporteront plus de lumière.

- L'approche partenariale de la gouvernance en période de crise

L'approche partenariale plonge ses racines dans la représentation de la firme comme une équipe de production au sein de laquelle la création de valeur est due aux synergies entre les différents facteurs de production. L'aménagement du schéma de la création de valeur par rapport à l'approche actionnariale intervient au niveau de la répartition en contestant le statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires. Cette approche conduit à étudier le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur sociale, égale à la différence entre la somme des revenus évalués au prix d'opportunité et celles des coûts d'opportunité pour les différents facteurs de production. Hill et Jones (1992) ont élaboré à partir du travail de Jensen et Meckling (1976) une théorie des parties prenantes de l'agence (*Stakeholder-Agency theory*). Cette théorie dépasse le seul conflit principal agent et l'étend à l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Le statut de créancier résiduel exclusif de l'actionnaire est de ce fait remis en cause car la valeur créée bénéficie à tous les apporteurs de ressources. Les parties prenantes ne sont incitées à contribuer à la création de la rente que si elles se partagent une partie de la rente créée. Elles accèdent ainsi au rang de créancier résiduel. Dans la perspective partenariale, la gouvernance d'entreprise en période de crise pose un problème impliquant un agent (le dirigeant) et ses multiples mandataires (actionnaires, fournisseurs, clients, employés...), ainsi que toutes les parties prenantes avec lesquelles le dirigeant est en relation d'affaire au nom de la société (Betch, Bolton et Röel, 2002). Le dirigeant bien qu'ayant le souci de la rentabilité économique a la responsabilité de concilier les intérêts divergents en prenant les décisions stratégiques de la façon la plus cohérente avec les attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. Il doit donc recueillir l'avis des actionnaires avant toutes décisions d'investissement, au risque de mettre en péril la situation de l'entreprise.

- L'approche cognitive de la gouvernance en période de crise

La déréglementation des prix et la suppression des restrictions sur les produits et la propriété, ont rendu plus complexe l'affectation de capitaux dans un climat de concurrence, à la fois marqué par des perturbations comme des crises. Cette complexité rend une bonne gouvernance encore plus nécessaire mais aussi plus délicate. Les travaux de Langlois et Foss (1999) indiquent que la majorité des études liées aux théories contractuelles de l'organisation, en se focalisant exclusivement sur la notion d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts qu'elle induit, ne propose pas une analyse du processus de création de valeur. En ne s'intéressant qu'à la répartition de la valeur, ces travaux occultent donc la dimension productive de la construction de la valeur par l'entreprise et ne donnent pas toute leur place à des leviers tels que la compétence, la connaissance, l'innovation et l'apprentissage qui semblent jouer un rôle important dans la recherche plus compétitive, source de création de valeur d'une façon durable.

Les théories cognitives mettent particulièrement l'accent sur la création interne de connaissances issues de l'apprentissage organisationnel. En période de crise la PME dénaturée doit favoriser davantage l'aptitude du dirigeant à imaginer, à innover, à percevoir de nouvelles opportunités d'investissements et à agir sur leur environnement (Prahalad, 1994 ; Lazonick et O'Sullivan, 1998) afin de garantir un certain niveau de performance. La firme est perçue comme un répertoire de connaissances et non exclusivement comme un nœud de contrats. La création de valeur en cette période dépend en priorité de l'identité et des compétences distinctives de celle-ci, ainsi que de sa capacité à créer de la connaissance (Teece, et al, 1994). L'approche cognitive accorde donc une place plus importante à l'apport de capital intellectuel dans la création de valeur (Roos, et al, 1997).

Les mécanismes de contrôle des dirigeants ont donc pour objectif de garantir la pérennité de l'organisation. Dans ce cadre, le conseil d'administration joue un rôle cognitif lorsqu'il est considéré comme un lieu d'échanges et de discussions où des administrateurs compétents sont en mesure de peser sur les capacités de management du dirigeant et où le débat permet de lever certains désaccords quant à l'intérêt de la stratégie à suivre. Les mécanismes de gouvernance doivent donc guider le dirigeant et lui permettre de prendre des décisions susceptibles de créer de la valeur en période de crise à travers l'innovation et l'apprentissage organisationnel.

## 2.4. Mécanismes de gouvernance des PME dénaturées

Pour Bernard et Ravix (1988) ; Perrat (1990) et Torrès (1978), une PME, sans forcément accroître son chiffre d'affaires, peut rompre avec le schéma classique pour de nombreuses raisons : lors d'un rachat, le repreneur provenant d'une grande entreprise transfère le modèle managérial de son ancien lieu de travail ; les pressions de l'environnement imposent des modes de gestion sophistiqués (certification qualité, normalisation, EDI, JAT, globalisation...).

La gouvernance au sein des PME dénaturées fait apparaître deux types de profils de dirigeants. Le premier est le dirigeant classique. C'est celui qui cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME. Ce dirigeant refuse d'explicitier, de formaliser, de procéduraliser, de déléguer car c'est peut-être une manière pour lui de conserver les pleins pouvoirs au sein de l'entreprise. A l'opposé, le dirigeant managérial n'hésite pas à rompre avec le mode de fonctionnement classique de la PME. Il acceptera de remettre en cause les spécificités de gestion de la PME à condition qu'il y trouve un intérêt. Dans ce cas, la dénaturation vaut tout autant pour des motifs de croissance que de rationalisation de l'appareil productif.

Le rapport au conseil et la nature de la prestation sont bien entendu différents selon les types de profils. Le dirigeant classique privilégiera le conseil de faire, opérationnel. La portée du conseil est restreinte et ponctuelle. En revanche, le dirigeant managérial n'hésitera pas à élargir le champ d'intervention.

La dénaturation s'entend donc comme la propriété de certaines PME qui, au-delà de leur taille, pratiquent un mode de gouvernance et de management stratégique distingué par :

- une gestion décentralisée où le dirigeant propriétaire ne prend pas seul toutes les décisions, il consulte ses collaborateurs et ceux-ci disposent d'une autonomie dans leurs fonctions respectives ; des tâches fortement spécifiées, ce qui se traduit par l'existence de plusieurs niveaux hiérarchiques dans la PME ;
- un système d'information formel et complexe caractérisé par un intérêt stratégique accordé à la recherche formalisée d'informations sur les concurrents, les fournisseurs, les débouchés, les prix, les subventions et les technologies ;
- une stratégie explicite et à long terme : marquée par l'existence explicite d'objectifs pour la PME, ces objectifs étant eux-mêmes marqués d'un horizon stratégique temporel non courttermiste ;
- un marché non proche où les clients de la PME ne sont pas que régionaux.

L'adéquation entre le type de gouvernance choisi et la stratégie de la PME dépend des conditions environnementales sectorielles perçues par le dirigeant propriétaire. Corollaire, la non-identification de ces conditions constitue un risque pour le chef d'entreprise qui pourrait, le cas échéant, voir son mode de gouvernance et ses choix stratégiques devenir totalement inefficaces. Comprendre comment certaines PME peuvent se comporter en grandes entreprises conduit, dans un premier temps, à expliciter le contexte dans lequel ce phénomène peut se produire. A savoir un vaste système économique dynamique propre à un environnement sectoriel. Dans notre contexte béninois, nous nous inscrivons dans cette logique de l'appropriation du concept de PME dénaturée.

**Dénaturation et autonomie :** Dans une perspective précisément contingente, Vinard (2009), tout aussi interrogative se demande si "les PME françaises évoluent vers des bureaucraties", autrement dit s'éloignent du modèle traditionnel de la PME du fait de l'augmentation des phénomènes de contrôle externe et de dépendance dont elles font l'objet. De même, Bayad et Nebenhaus (1994) s'inquiètent pour "l'avenir des PME qui tout en restant (...) indépendantes, juridiquement parlant, se verront contraintes de se soumettre à des normes extrêmement contraignantes au plan de la gestion, de l'organisation et en particulier en GRH ? " Ils font alors référence aux PME qui pour conserver leurs marchés de sous-traitance sont conduites à appliquer les principes issus des normes ISO 9000. Au total, si l'indépendance juridique est depuis longtemps utilisée comme un critère apte à définir l'appartenance ou pas d'une entreprise de petite taille au monde des PME, la notion d'indépendance organisationnelle (plus difficile à cerner que l'indépendance juridique) paraît devoir jouer le même rôle.

**Dénaturation de la PME et indépendance financière :** En ce qui concerne les activités financières de l'entreprise, plusieurs études tendent à montrer que les caractéristiques traditionnelles (spécificités) des PME sont sensibles aux modes de financement. L'ouverture du capital soit par capital-risque (Stephany, 1993), soit lors d'une introduction sur le second marché (Belletante et Desroches, 1994) tend à réduire les spécificités des PME, voire à les remettre en cause comme cela peut être le cas lors d'un rachat d'une PME par un groupe. Entre l'indépendance financière totale où l'entrepreneur autofinance tous ces investissements et la dépendance financière totale où l'entreprise devient la filiale d'un groupe et par voie de conséquence est exclue du monde des PME, il demeure plusieurs situations intermédiaires où les caractéristiques spécifiques de la PME s'atténuent plus ou moins fortement. On peut alors suggérer deux seuils. Dans une optique restrictive, on considérera que le modèle-PME est un

modèle d'indépendance financière. Partant de là, toute autre situation est dénaturante. Ainsi, une entreprise de petite taille qui fait appel à une société de capital-risque ou qui émet des actions n'est plus une PME au sens théorique. Mais on peut avoir une définition plus large et considérer que le modèle-PME est un modèle de non-dépendance financière. Dans ces conditions, seules les PME appartenant à un groupe sont exclues. Cette deuxième conception paraît largement majoritaire au sein de la communauté scientifique en PME. Mais le développement des pratiques de capital-risque et la création de marché des capitaux plus adaptés aux entreprises de petite et moyenne taille comme le second marché et le hors-cote ne sont-elles pas des tendances récentes de nature à transformer radicalement les modes de financement traditionnels de la PME et par voie de conséquence à dénaturer le modèle-PME tout entier ?

Le courant de la dénaturation ne se fonde pas sur un clivage selon la taille à l'opposé du courant de la spécificité. La référence à la grande entreprise n'est plus nécessaire. Selon Guilhon et Alii (1993), il s'agit clairement de s'interroger sur l'identité de la PME, non par rapport à une classification selon la taille mais par rapport à ses caractéristiques propres. La désignation de PME dénaturée dans notre travail, rejoint parfaitement celle proposée par Torrès (1998) et par Guilhon et Alui (1993).

### 3. Aspects méthodologiques :

Notre méthodologie s'est essentiellement basée sur deux étapes. La première décrit les modes de collecte des données et la seconde les modes de traitement et d'analyse des données.

#### 3.1. Description des modes de collecte des données

L'approche qualitative a été d'une grande importance dans la conduite de cette recherche. Elle s'est appuyée sur l'entretien semi-directif. Selon Mucchielli (2007), l'entretien est une situation d'interaction essentiellement verbale entre deux personnes en contact direct avec un objectif préalablement posé. Il peut être encore défini comme un tête-à-tête et un rapport verbal entre deux personnes dont un transmet à l'autre des informations (Grawitz, 1992).

Dans le cas d'espèce, nous avons opté pour l'entretien semi-directif (de durée moyenne de 45 minutes) avec des questions ouvertes. Il nous a permis d'obtenir des informations et des avis sur des thèmes préalablement établis, de comprendre l'opinion de l'enquêté, d'approfondir des points importants mais aussi de mettre en place une démarche participative.

Cette étude a été menée sur un échantillon de (6) dirigeants de PME installées sur le territoire et ayant une expérience d'au moins deux ans de gestion.

### 3.2. Description des modes de traitement et d'analyse des données

Afin de définir et de mesurer les méthodes d'analyse de données, il convient de regrouper les items par indicateur. Or, nous avons deux catégories d'indicateurs, ceux construits à partir de deux items et ceux construits à partir de plus de deux items.

### 4. Présentation des résultats de la recherche

La mise en place de bonnes pratiques de gouvernance permet de poser les bases pour la croissance future de l'entreprise

L'analyse qualitative a été retenue comme méthode d'analyse des données. En s'inspirant de Deslauriers (1991), il s'agit de produire et d'analyser des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites, et les comportements observables des entreprises de notre échantillon relatif à l'étude. L'analyse se veut très intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à un échantillon très restreint mais étudié en profondeur. A cet effet, une démarche méthodologique pas à pas et rigoureuse a été utilisée. Les données qualitatives collectées ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo 10. Ainsi, afin de mieux interpréter les données des entretiens, nous nous sommes appuyés comme le suggèrent Miles et Huberman (1989), sur l'analyse conceptuelle du contenu, en particulier, l'analyse lexicale. Elle a permis de mesurer la fréquence d'évocation des items et des mots dans les discours des répondants.

Le tableau ci-après présente quelques verbatims de déclarations des répondants.

Tableau 1– Quelques verbatim de déclarations des interviewés

<b>Codes</b>	<b>Verbatim</b>
ENT01	« ...Le dirigeant à lui seul décide des stratégies de gestion liée aux investissements... »
ENT02	« ...Le dirigeant à lui seul décide des stratégies de gestion liée à l'offre des services... »
ÉNT04	« ...Le dirigeant à lui seul décide des stratégies de gestion liée à la conduite à tenir par les travailleurs... »
ENT05	« ...Le dirigeant à lui seul décide des stratégies de gestion liée aux nouvelles conditions de travail... »
ENT01	« ...Les travailleurs décident des stratégies de gestion liées aux investissements... »
ENT04	« ...Les travailleurs décident des stratégies de gestion liées aux offres de services... »
ENT05	« ...Les travailleurs décident des stratégies de gestion relatives aux nouvelles conditions de travail... »
ENT02	« ...Les décisions stratégiques liées aux investissements requièrent l'approbation du supérieur hiérarchique... »
ENT03	« ...Les conditions de travail sont formalisées... »
ENT05	« ...Les procédures liées aux investissements et de décaissement sont bien formalisées... »
ENT01	« ...Le contrôle des activités est assuré par tous et de façon périodique... »
ENT04	« ...Le contrôle des activités est assuré par tous de façon permanente... »
ÉNT01	« ...Les décisions font l'objet d'une concertation ... »
ENT03	« ...Les stratégies de gestion sont appréciés par les collaborateurs... »

Source: nous même

L'analyse de ce tableau montre que les dirigeants de PME au Bénin évoquent des mots qui semblent montrer des éléments de gestion, qui indique les modes de gouvernance au sein de leurs organisations. En effet, les interviewés qui évoquent, les travailleurs, les décisions stratégiques, supérieur hiérarchique, les conditions de travail, le contrôle des activités permanent. Certains de ces mots qui évoquent l'intérêt actionnaire et propriétaires des se rapprochent de la caractéristique « Gouvernance actionnariale », d'autres qui évoquent les mots

visant l'intérêt des travailleurs se rapprochent de la caractéristique « gouvernance partenariale » puis enfin la dernière se penche sur l'intérêt commun est associé à la caractéristique « gouvernance cognitive ».

- Analyse lexicale des données de l'entretien

Cette partie présente l'analyse plus approfondie de ces données est présentée dans le paragraphe précédent.

Tableau 2: synthèse lexicale des données de l'entretien

Dimensions		Mots	Occurrences	Poids
Gouvernance actionnariale				
	2	Actionnaires	121	0,26
	3	Propriétaires	15	0,03
	4	Décisions	4	0,01
	5	Rentabilité	8	0,02
	6	Résultat	7	0,01
		<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>0,53</b>
Gouvernance partenariale				
	8	Collaborateurs	11	0,02
	9	Travailleurs	12	0,03
	10	Contrôle	21	0,04
	11	Autorité	7	0,01
	12	Commandements	14	0,03
	13	Responsable	8	0,02
		<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>0,28</b>
Gouvernance cognitive				
	15	Communauté	12	0,03
	16	Objectifs	13	0,03
	17	Equipe	6	0,01
	18	Formalisation	20	0,04
	19	Condition	11	0,02
	20	Décision	9	0,02
		<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>0,19</b>
		<b>Total global</b>	<b>326</b>	<b>1,00</b>

Source : À partir des analyses qualitatives sur Nvivo 10

L'analyse de ce tableau montre l'occurrence et le poids des vingt mots les plus cités dans le corpus des entretiens réalisés. Ce tableau montre une fréquence globale élevée (53 %) des mots qui se rattachent à la gouvernance actionnariale, (28%) relative aux

mots rattachés à la réalisation de la gouvernance partenariale, (19%) relative aux mots rattachés à la mise en œuvre des objectifs de la gouvernance cognitive.

L'analyse des items permettant de comprendre le rôle prédominant de la gouvernance actionnariale en période de crise, donc, le dirigeant à lui seul décide des stratégies de gestion liées aux investissements. L'analyse des items permettant de comprendre le rôle de la gouvernance partenariale en période de crise permet aussi de comprendre les décisions stratégiques liées aux investissements requièrent l'approbation du supérieur hiérarchique.

En ce qui concerne la gouvernance cognitive, les conditions de travail sont formalisées ; les procédures liées aux investissements et de décaissement sont bien formalisées ; le contrôle des activités est assuré par tous et de façon périodique puis le contrôle des activités est assuré par tous de façon permanente.

#### 4.1. Discussion des résultats

L'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle, dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité, la gestion de crise répond à des caractéristiques toutes autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle.

Cette recherche montre que les actionnaires et dirigeants dans le souci de traverser la crise, prennent à eux seuls les décisions stratégiques de gestion liées aux investissements. Ce résultat ne corrobore pas ceux de Gomez (2003) qui pense que l'évolution des théories de gouvernement des entreprises rend compte de celle de la taille de l'espace discrétionnaire accordé au dirigeant. Ainsi, il faut mesurer la révolution culturelle que ces exigences peuvent représenter dans les organisations les plus traditionnelles : la hiérarchie classique qui s'accrocherait aux formes extérieures d'autorité risquerait fort d'être balayée à la première difficulté un peu sérieuse. A l'ère des crises, l'autorité ne pourra s'exercer que si elle démontre sa pertinence et son utilité. Ce qui lui est dorénavant demandé, c'est d'apporter une intelligence plus globale du système dans lequel on se trouve, de fournir du sens lorsque l'ambiguïté est trop forte, de garantir des moyens minima, de débloquer les problèmes particuliers qui ne peuvent l'être que par l'intervention d'un niveau supérieur de complexité (et non seulement de pouvoir). On mesure ce que cela suppose,

dès aujourd'hui, de réflexion et de réorientation en matière de formation, initiale et continue, des décideurs : la créativité, l'ouverture aux questions de valeurs, la préparation à la négociation, la capacité à opérer et inventer positivement en univers déstructuré, doivent faire partie du bagage du dirigeant.

Cette recherche permet de comprendre aussi qu'à défaut de prendre les décisions stratégiques à lui seul, les dirigeants dans une vision participative exigent que les décisions stratégiques liées aux investissements requièrent l'approbation du supérieur hiérarchique. Ce résultat rejoint ceux de Lagadec (1991) qui pense qu'il y a là une leçon de prudence tout à fait essentielle, mettant en garde contre l'idée que la gestion de crise pourrait être réduite à une panoplie de règles et de théorèmes pouvant être enseignés aux décideurs. Les facteurs de succès sont plutôt l'imagination historique, la créativité intellectuelle et la capacité à percevoir les signaux des partenaires. Ces aptitudes sont difficiles à enseigner, et, assurément, la tendance à fonder la réponse sur un système de règles, elles-mêmes fondées sur des précédents connus, peut avoir un effet très contre-productif.

Cette recherche a permis également de constater que dans une perspective de gouvernance cognitive tous les items ne sont pas favorables. Ce pendant elle permet de formaliser les conditions de travail et les procédures liées aux investissements et de décaissement, puis d'assurer le contrôle des activités est assuré par tous et de façon permanente. Ce résultat rejoint les travaux de Poincelot et Wegmann (2004), pour qui, dans une perspective cognitive, les mécanismes de gouvernance doivent permettre aux entreprises d'éclairer le management sur la façon d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Ainsi, le mode de fonctionnement, les responsabilités de chaque organisation et sous-organisation est à repenser. Les systèmes doivent faire preuve d'une flexibilité radicalement nouvelle. L'exceptionnel étant possible à tout moment, chacun, chaque équipe doit être prêt à se mobiliser pour porter assistance à un point défaillant ou vulnérable de l'organisation : cela suppose des modèles de responsabilité à géométrie variable. Les crises n'étant souvent annoncées que par des signaux de faible intensité, chacun, chaque équipe doit se considérer comme investi d'une fonction de vigilance générale : personne n'est plus à l'abri dans son alvéole, prêt à renforcer ses cloisons si le grand vent de la crise se met à souffler sur ses voisins. Les crises étant des réalités aussi bien internes qu'externes – la frontière disparaît même entre ces deux mondes –!chacun, chaque équipe a le devoir de cultiver un grand nombre de relations avec son environnement : pour développer, à travers une information et des échanges de qualité, non seulement son "image" mais, bien plus en profondeur, la pertinence sociale de son action, sa crédibilité, sa légitimité.

Des ruptures tout aussi fortes sont à opérer quant à l'exercice de l'autorité. La conduite des systèmes en univers structurellement instable nécessite moins la fixation de buts précis que la détermination d'orientations, moins la définition de tactiques que la génération de multiples variantes, moins le rappel des réponses admises et règlements ayant force de loi que la mise à l'étude des questions nouvelles et la recherche de sens. Il ne s'agit plus de faire marcher au pas une série d'entités disjointes, jalouses de leur autonomie, entretenues dans leurs conflits de territoire, mais de savoir animer un enchevêtrement d'interdépendances dont la richesse tient précisément à la capacité à opérer en commun, sur une base d'émulation et non de guerre intestine. Les structures de commandement sont absolument nécessaires pour éviter implosions, fragmentations et dilutions générales; mais le cadre d'intervention de ces structures est totalement à repenser : les décisions doivent plus que jamais passer par la consultation, la discussion, la négociation. Plus profondément, elles doivent être ajustées au nouveau contexte sur lequel elles doivent intervenir et dont on vient d'esquisser les caractéristiques les plus surprenantes.

Et bien sûr, la survie de chaque organisation est liée à l'aptitude à opérer de façon judicieuse en temps de crise. Les crises étant peu fréquentes, la nécessité de conduire des simulations, de se soumettre à des entraînements exigeants, devient essentielle. Il ne s'agit plus seulement d'exercices d'urgence (type "évacuation de bâtiment"), mais d'entraînement à la conduite stratégique en univers déstructuré. Il faut cultiver cette capacité à réagir, individuellement, en équipe et en réseau, en situation de hautes turbulences. Ces efforts, considérés naguère comme du temps perdu, doivent être intégrés dans les fonctions normales à assurer par toute institution : il y va tout simplement de sa survie qui se joue beaucoup plus qu'auparavant sur l'aptitude à faire face aux situations de rupture; ces dernières ne sont plus à fréquence décennale ou centenaire : elles font désormais (presque) partie du quotidien.

A la lumière de ces analyses, nous pouvons conclure qu'en période de crise aucune forme de gouvernance ne permet à elle seule ne peut permet aux PME dénaturées de traverser la crise. La gestion de crise doit donc, sans aucun doute, être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents. Elle doit en résulter une grande circonspection vis-à-vis de tout grand projet qui viserait à atteindre un haut niveau d'abstraction dans l'analyse des crises. Ce qui implique le recourt à la formalisation et à un contrôle permanent des activités. Les crises internationales sont généralement au confluent de nombreuses décisions d'origines disparates;

certaines d'entre elles sont aussi obscures et lointaines que des rivières souterraines qui ne parviennent à la surface et n'acquièrent de visibilité qu'au moment de la crise. Théoriser à leur sujet, ou même poser des questions à leur propos, ne se fait pas sans risque de comparer des objets incomparables. Les événements ne possèdent pas de liens de symétrie, les processus de décision sont difficilement cernables. Même les notions de "décision", de "décideurs" se révèlent souvent des mirages lorsque l'on se rapproche de la réalité.

## CONCLUSION

Le processus d'investissement privé, basé sur le marché, favorisé par une bonne gouvernance d'entreprise, est désormais bien plus important pour la plupart des économies qu'il ne l'était auparavant. Le progrès technologique, la libéralisation et l'ouverture des marchés financiers, la libéralisation des échanges commerciaux et d'autres réformes structurelles, notamment la déréglementation des prix et la suppression des restrictions sur les produits et la propriété, ont rendu plus complexe l'affectation de capitaux dans un climat de concurrence et de crise la mobilisation des capitaux est de moins en moins l'affaire de leurs détenteurs, au vu de la taille toujours croissante des entreprises et du rôle croissant des intermédiaires financiers. La déréglementation et les réformes ont remodelé le paysage financier national et mondial. L'intégration financière internationale de ses entreprises s'est accentuée, et les flux commerciaux et d'investissement augmentent.

L'objectif de cette recherche est d'appréhender les modes de gouvernance à mettre en place dans la PME dénaturée béninoise en période de crise. A travers une méthode qualitative basée sur l'analyse de contenu, cette recherche a permis d'interroger six (6) dirigeants de PME dénaturées. Si selon Charreaux (1997), une bonne gouvernance assure de meilleures performances opérationnelles par une meilleure affectation et une meilleure gestion des ressources, créant globalement plus de richesses, et peut réduire le risque de crises financières, qui peuvent avoir des coûts économiques et sociaux dévastateurs. Les résultats de cette recherche montrent qu'en période de crise, les modes de gouvernance sont orientés vers celle actionnariale, cependant pour surmonter les crises, les PME dénaturées au Bénin font recours à la formalisation et à un contrôle permanent des activités.

Cette recherche présente une limite, relative à la restriction de la population de l'étude à la PME dénaturée. Cependant d'autres études intégrant les modes de gouvernance sur la performance globale des entreprises en période de crise sont envisagées.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agadame J. T (2015). « Profil du propriétaire-dirigeant et style de GRH dans les PME béninoises ». *Thèse de Doctorat soutenue le 17 Décembre 2015 à l'Université d'Abomey-Calavi*
- Astrid Mullenbach,(2007). « l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. » Dans *La Revue des Sciences de Gestion 2007/1 (n°223), pages 109 à 120*
- Ayadi, Habib (2002) « Étude qualitative et quantitative des peuplements phyto- et zooplanctoniques dans les bassins de la saline de Sfax », Tunisie VL - 15 DO - 10.7202/705441ar JO - *Revue des Sciences de l'Eau/Journal of Water ER* -
- Charreaux, G. (2002) : "Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Working Papers FARGO, Université de Bourgogne
- Charreaux, G. (2000) : La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, *Revue d'économie industrielle*, 92, 2eme et 3eme trimestres, 193-214 ;
- Charreaux G. (1997), *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, in Charreaux G. (dir.), *Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, Economica , Paris, p. 427
- Chatelin C. et Trébucq S., (2003), « Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse. Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management », Jeudi 20 et Vendredi 21 Mars.
- Clarkson M. (1994): « The Toronto conference: reflexions on stakeholder theory », *Business and Society*, Vol. 33, pp. 82-132;
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- G. Hofstede *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly
- Gomez P.-Y. (2003) : « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 6, N°4, décembre, p. 183-2008 ;
- Lagadec** (1991) « *la gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs* »MCGRAW-HILL, MARS 1991
- Langlois R., Foss N. J. (1999): « Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization », *Kyklos*, Blackwell Publishing, Vol. 52(2), pp. 201-18;
- Lazonick W., O'sullivan M. (1998): *Governance and the Innovative Economy: policy implications* , STEP Report ISSN 0804-8185, Oslo;
- Plane, J.-M. et Torrès, O., (1998), « le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? » *In Actes du 4<sup>e</sup> Congrès International francophone sur la PME*, Nancy-Metz, 22 - 24
- Prahalad C. K. (1994): « Corporate governance or corporate value added? Rethinking the primacy of shareholder value », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 6, N°4, Winter, pp. 40-54;
- Poincelot E., Wegmann G. (2004) : « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Cahier du FARGO*, N° 1040902, septembre ;
- Roos J., Roos G., Dragonetti N. C., Edvinsson L. (1997): « Intellectual capital: Navigation the new business landscape », London, MacMillan Press;

- Savard, C (2012) enseigner à l'université Laval :un référentiel de compétences en pédagogie universitaire
- Torrès et al (2002) regulation of the cell integrity pathway by rapamycin-sensitive TOR function in buddingyeast. J Bio Chem 277(45) : 43495-504
- Torres O., (1999), *Les PME*, Éditions Flammarion, Collection Dominos, Paris.
- Torres O., 2000, *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*, 5ème Congrès International Francophone PME (CIFPME), Lille
- Tort E. (2003) « Organisation et Management des systèmes comptables », Dunod. Tverske A. et Kahneman D. (1986), Rational Choice and the Framing of Decisions, The Journal of Business, vol.59, n°4, pp.251-278.
- Markides C.C. et Williamson P. J. (1996), « Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View », Academy of Management Journal, vol. 39, p. 340-367.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des  
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2023- imprimé en Côte d'Ivoire



**SERIE A - GESTION / NUMERO 14 - VOLUME 1 – Juillet 2023**